

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ КОРПОРАТИВНИХ
СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ
З УРАХУВАННЯМ ЦІННІСНИХ ПРІОРИТЕТІВ**

С.О. Зубков, А.О. Колесник, Агу Боклі Чебуїке

Досліджено динаміку кількості торговельних об'єктів торговельних мереж, виокремлено базові корпоративні стратегії торговельних мереж, запропоновано методичний інструментарій вибору корпоративної стратегії торговельних мереж, розкрито типи зростання торговельної мережі, обґрунтовано матрицю вибору базових стратегій зростання торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів.

***Ключові слова:** стратегія, корпоративна стратегія, зростання, торгівля, торговельна мережа.*

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ КОРПОРАТИВНЫХ
СТРАТЕГИЙ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ
С УЧЕТОМ ЦЕННОСТНЫХ ПРИОРИТЕТОВ**

С.А. Зубков, А.А. Колесник, Агу Бокли Чебуїке

Исследована динамика количества торговых объектов торговых сетей, выделены базовые корпоративные стратегии торговых сетей, предложен методический инструментарий выбора корпоративной стратегии торговых сетей, раскрыты типы роста торговой сети, обоснована матрица выбора базовых стратегий роста торговых сетей с учетом ценностных приоритетов.

***Ключевые слова:** стратегия, корпоративная стратегия, рост, торговля, торговая сеть.*

**METHODICAL APPROACH TO THE SELECTION
OF THE CORPORATE STRATEGY OF RETAIL CHAIN
TAKING INTO ACCOUNT PRIORITY VALUES**

S. Zubkov, A. Kolesnyk, Agu Bokli Chebuike

The complexity of the organization of trade network activity and the vector directions of its development require the development and implementation of the ground of corporate strategy. The necessity of consideration of certain aspects of the methodology of development of trade networks corporate strategy with the aim

of making effective management decisions in long term perspective of their development was determined by the actuality of the research topic. The purpose is the substantiation of the methodological methods of choice of corporate strategies of trade networks. Dynamics of number of trade properties of trade networks is investigated, basic corporate strategies of trade network are focused, methodological methods of choice of corporate strategies of trade networks are proposed, the types of growth of trading networks are revealed, the matrix of choice of basic strategies of growth of trading networks is grounded.

Keywords: *strategy, corporate strategy, growth, trade, retail chain.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Змінювані умови зовнішнього середовища функціонування підприємств торговельної сфери України актуалізують проблему підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання. Сучасний етап розвитку торговельної сфери характеризується зростанням мережного формату організації торговельного бізнесу. Складність організації діяльності торговельної мережі та багатовекторність напрямів її розвитку вимагають розробки та реалізації обґрунтованої корпоративної стратегії. Необхідність опрацювання окремих аспектів методології розробки корпоративної стратегії торговельних мереж для прийняття ефективних управлінських рішень у довгостроковій перспективі їхнього розвитку зумовила актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати огляду останніх досліджень учених-економістів у галузі стратегічного управління торговельними мережами засвідчили, що основна увага акцентується на розробці стратегій зростання торговельних мереж. У праці В.С. Артеменко та І.Г. Бубенець [1] визначено основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та обґрунтовано підхід до розробки маркетингової стратегії для торговельної мережі. Маркетингову орієнтацію підтримано й у статті В.А. Гросул та С.В. Артеменко [2], де запропоновано науково-методичний підхід до вибору базової стратегії розвитку торговельного підприємства в процесі управління маркетинговим потенціалом. О.О. Бакунов та В.А. Распопова [3] розглядають альтернативні стратегії розвитку торговельних мереж на основі визначення напрямів їх стратегічного розвитку. У регіональному аспекті корпоративні стратегії розглядають О.Ю. Речун [4], обґрунтовуючи стратегії забезпечення раціональної територіальної організації роздрібною торговельною мережею, Н.О. Власова та О.В. Колчкова [5], які пропонують методичний підхід, що дозволяє визначати тип стратегії просторового розвитку торговельних мереж, форми проникнення та найбільш прийнятні моделі торгових форматів у певному регіоні. Вирішення проблем реалізації базових стратегій зростання викладено в праці Н.І. Алексеевої [6]. Незважаючи на значні

здобутки дослідників, поза їхньої уваги залишаються питання комплексного розгляду розробки корпоративної стратегії торговельних мереж, а не лише стратегій їх зростання. Особливо цей аспект актуалізується в умовах економічної кризи.

Мета статті. Метою є обґрунтування методичного інструментарію вибору корпоративних стратегій торговельних мереж із урахуванням ціннісних пріоритетів. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: досліджено динаміку кількості торговельних об'єктів торговельних мереж, виокремлено базові корпоративні стратегії, запропоновано методичний інструментарій вибору корпоративної стратегії торговельних мереж, розкрито типи зростання торговельної мережі, обґрунтовано матрицю вибору базових стратегій зростання торгових мереж.

Виклад основного матеріалу дослідження. Низька консолідація ринку продовольчої роздрібної торгівлі актуалізує проблему нарощення частки ринку продовольчими мережами України. До 2009 року торговельні мережі намагалися активно нарощувати частку ринку, постійно відкриваючи нові магазини. При цьому більшість торговельних мереж не завжди приділяла увагу ефективності їх діяльності. Із початком фінансової кризи, зниженням доходів населення та загального попиту, певними особливостями розвитку торгових мереж ставка була не на кількісне зростання, що виражається в збільшенні торговельних точок, а на підвищення ефективності діяльності та оптимізації бізнес-процесів на кожному окремо взятому торговельному об'єкті торговельної мережі. Через це нерентабельні магазини були закриті: за 2009–2010 рр. було закрито близько 190 магазинів продовольчих торговельних мереж. Про поступове покращення цього процесу свідчить те, що в 2011 р. це число дорівнювало 66. Незважаючи на складність доступу до капіталу для розвитку торговельної мережі, у 2009 р. 32 торговельні мережі збільшили кількість своїх магазинів, у 2010 р. вже 36 торговельних мереж змогли наростити кількість магазинів, а в 2011 р. із 85 найбільших торгових мереж країни 44 вдалося збільшити загальну кількість своїх магазинів і лише вісьмом операторам довелося скоротити кількість своїх торгових точок [7]. Такі процеси свідчать про те, що більшості торговельних мереж удалося досягти операційної ефективності своїх магазинів. У подальші роки тенденція до збільшення кількості об'єктів у торговельних мережах тривала. Так, у 2012 р. в Україні було відкрито близько 430 об'єктів торговельних мереж. Сім найбільш активних продуктових торговельних мереж збільшили розміри своїх мереж майже на 300 нових точок [8]. У 2013 р. продуктові торговельні мережі відкрили 451 магазин [9].

За динамікою приросту кількості торговельних об'єктів торговельних мереж можна приблизно визначити їх пріоритетні корпоративні стратегії. Так, лідери продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-маркет», Fozzy Group, ТОВ «Український ритейл», Volwest Group, ТОВ ТВК «Львівхолод» стабільно дотримуються стратегії зростання. Стратегія обмеженого розвитку властива ПАТ «Фуршет» ПАТ «Квіза-трейд», «ПАККО-Холдинг». Протягом 2009–2010 рр. ця стратегія була властива й ТОВ «ЕКО», а з 2011 р. – стратегія зростання. Стрімкий розвиток у 2009 р. ГК «Євротека» був зупинений фінансовою кризою, після якої мережі довелося переглянути плани розвитку та зосередитися на підвищенні операційної ефективності. Отже, у цьому випадку навіть доцільно вести мову про стратегію скорочення.

Таблиця

Динаміка кількості торговельних об'єктів торговельних мереж, од.

Компанія	Мережа	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	80	71	87	120	179
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет	15	25	53	31	45
ПАТ «Фуршет»	Фуршет, Народний	-3	6	3	7	-9
ТОВ «Український Ритейл»	Бруниця	30	10	20	4	19
«ПАККО-холдинг»	Вопак, Пакко	1	-18	23	-2	8
ТОВ «ЕКО»	ЕКО-маркет	2	1	17	12	8
Volwest Group	Наш Край, Наш Край-експрес	-3	13	10	25	28
ГК «Євротека»	Фреш, Арсен, Квартал, Союз, Fresh-Market	65	-4	0	5	-6
ПАТ «Квіза Трейд»	Велика Кишеня, Просто маркет, Велмарт,	-4	4	2	9	3
ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка	13	-2	8	13	4
Примітка. Розраховано авторами за [10; 11]						

Як відомо, базовими корпоративними стратегіями є стратегії зростання, стабілізації та скорочення, які цілком властиві й діяльності торговельних мереж.

Стратегія прискореного розвитку відрізняється від інших варіантів стратегій інтенсивним зростанням загального рівня

ефективності економічної діяльності (якісними перетвореннями) і суттєвим посиленням стратегічної позиції торговельного підприємства, що сформувалася на попередніх етапах його економічного розвитку. Звідси головними умовами цього типу корпоративної стратегії є збільшення темпів зростання обсягів реалізації та власного капіталу; зростання фінансової рентабельності за рахунок реінвестування власного капіталу; зростання ефективності операційної (торговельної) діяльності, за якою маржинальний дохід перевищує постійні витрати; зниження витрат обігу; зростання ресурсовіддачі [12].

Використання стратегії обмеженого зростання обумовлено уповільненням темпів зростання основних показників діяльності підприємства, а саме товарообороту та прибутковості, а також появою загроз із боку конкурентів, тому ця корпоративна стратегія спрямована на зміцнення позицій на вже існуючому сегменті ринку (стратегії підтримки), освоєння нових ринків за рахунок диверсифікації економічної діяльності (стратегії диверсифікованого зростання) або інтеграцію з конкурентами для ослаблення загроз із їхнього боку (стратегії інтегрованого зростання) [13].

Головною метою стратегії стабілізації (збереження позицій) є забезпечення сталого функціонування підприємства. Ключовими передумовами цієї стратегії є підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту; зниження витрат обігу; збільшення обсягу продажів; додаткове залучення позикового капіталу; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Зазначений варіант корпоративної стратегії передбачає зміцнення конкурентних позицій при обмежених можливостях розширення частки основного ринку [14].

Стратегія скорочення діяльності підприємства дає позитивний ефект у ситуації, коли торговельна мережа вичерпала можливості свого внутрішнього розвитку і полягає в скороченні одних видів діяльності і розвитку інших, більш адекватних умовам зовнішнього середовища. Стратегії скорочення діяльності підприємства передують такі обставини: постійне зниження обсягів реалізації та виручки; надмірне зростання витрат; зниження або відсутність прибутку; збільшення фінансового ризику тощо. У цьому випадку також доцільно використовувати стратегії реструктуризації, що передбачають місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення торговельної мережі на прибуткову організацію, яка відтворить його економічну діяльність на оптимальний рівень. Такі стратегії здійснюються за рахунок скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності та ринків, коротко- і довгострокової реструктуризації (у тому числі й за рахунок переорієнтації) [12].

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що основними параметрами, які багато в чому визначають стан підприємства та, відповідно, тип корпоративної стратегії, є стан споживчого ринку, на якому працює торговельна мережа, та її конкурентний статус. З огляду на це, нами запропоновано методичний інструментарій вибору корпоративної стратегії торговельних мереж. На рис. 1 подано матрицю вибору корпоративних стратегій торговельних мереж, яку утворюють два показники: темпи зростання ринку і частка ринку. Темпи зростання ринку пропонується розраховувати за середніми темпами зростання економіки, а частку ринку – відносно найбільшого конкурента торговельної мережі.

Темпи зростання ринку	Високий	Стратегія інтегрованого зростання	Стратегія диверсифікованого зростання
	Низький	Стратегія концентрованого зростання	Стратегія обмеженого зростання
		Стратегія обмеженого зростання	
Спад	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення	Стратегія стабілізації	
		Низька	Висока
		Частка ринку	

Рис. 1. Матриця вибору корпоративних стратегій торговельних мереж

Метою будь-якої торговельної мережі за умов економіки, яка розвивається, є зростання. У загальному вигляді можна розглядати екстенсивний та інтенсивний типи зростання торговельної мережі.

Екстенсивний тип зростання передбачає нарощування обсягів діяльності за рахунок збільшення кількості бізнес-одиниць (торговельних об'єктів) торговельної мережі. Можна виділити чотири можливі способи кількісного зростання торговельної мережі:

– нове будівництво торговельного об'єкта. Слід зазначити, що до 2009 р. цей спосіб був одним із найбільш затребуваних, який дозволяв торговельній мережі отримати відповідно до її формату

будівлю в бажаному місці розташування. Проте з початком фінансової кризи доступ до позикового капіталу став майже неможливим, а попередні позики знижували показники ефективності діяльності через збільшення витрат на обслуговування позик. Зазначений спосіб розвитку є доволі витратним у матеріальному аспекті, а також потребує значних витрат часу;

- реконструкція існуючих нежитлових будівель. Нестача на ринку нерухомості вільних торговельних площ, що відповідають формату торговельної мережі, а також відсутність можливостей для нового будівництва змушують торговельні мережі шукати та реконструювати приміщення, які більш-менш відповідають їх формату. Слід зауважити, що строки реконструкції є значно коротшими, а цей спосіб розвитку є менш витратним, ніж нове будівництво;

- поглинання існуючої торговельної мережі. У період фінансової кризи цей спосіб кількісного розвитку набув розповсюдження саме в період фінансової кризи, коли декілька торговельних мереж збанкрутували, що дало змогу потужнішим мережам придбати їх, отримавши таким чином готові для операційного бізнесу торговельні приміщення. Зазначений спосіб розвитку є витратним, проте дозволяє відносно у короткий період часу забезпечити кількісне зростання розміру торговельної мережі;

- оренда торговельних площ у торговельних центрах. Цей спосіб розвитку є найменш витратним, як із точки зору витрат капіталу, так і витрат часу. Проте пропозиції нових торговельних площ є обмеженими, оскільки девелопери також зіткнулися з фінансовими труднощами, а тому більшість запланованих проєктів торговельних центрів є досі замороженими.

Інтенсивний тип зростання торговельної мережі полягає в підвищенні показників ефективності діяльності торгової мережі загалом і окремого торгового об'єкта, зокрема. Особливо актуальним цей тип зростання стає в період економічної та фінансової кризи, коли в торговельних мереж не вистачає коштів на кількісне зростання. Кількісні аспекти при якісному зростанні торговельної мережі виявляються в таких стратегіях:

- закриття торговельних об'єктів збиткових або з низькими показниками діяльності, спрямування вивільнених коштів на підтримку ефективніших бізнес-одиниць;

- ротація торгових об'єктів, яка полягає в закритті торговельного об'єкта мережі в діючому торговому комплексі та відкритті в новому, який характеризується більшою відвідуваністю покупців.

За результатами проведеного дослідження можна запропонувати позиціонування стратегій розвитку торговельних мереж залежно від витрат капіталу та часу (рис. 2), яке дозволяє зорієнтуватися у виборі способів кількісного зростання торговельної мережі залежно від витрат часу та капіталу.

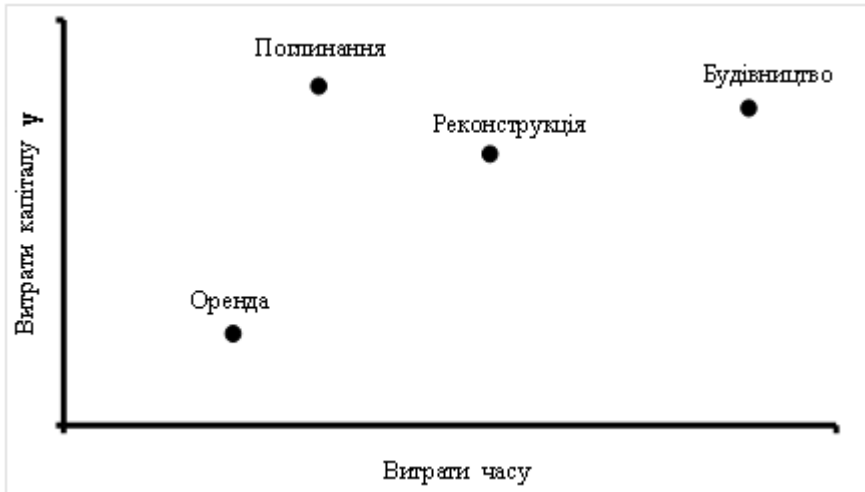


Рис. 2. Позиціонування способів кількісного зростання торговельних мереж за критеріями витрат капіталу та часу

Реалізація розглянутих типів зростання можлива за допомогою розробки базових стратегій зростання торговельних мереж із урахуванням ціннісних пріоритетів. В основі базових стратегій зростання торговельних мереж знаходяться такі ціннісні пріоритети [5]:

- збільшення частки ринку;
- підвищення операційної ефективності;
- задоволення інтересів акціонерів (власників);
- формування іміджу.

При цьому досяжність кожної з цих цілей можна описати парою ключових показників ефективності їх реалізації. Так, на нашу думку, збільшення частки ринку проявляється в зростанні товарообороту торговельної мережі та кількості торговельних об'єктів у мережі. Досягнення операційної ефективності виявляється в збільшенні розміру прибутку та зростанні товарообороту. Задоволення інтересів акціонерів (інвесторів) відбувається через збільшення розміру

прибутку та зростання вартості торговельної мережі. Формування іміджу торговельної мережі можна оцінити, наприклад, за показниками зростання вартості торговельної мережі й збільшення кількості торговельних об'єктів у ній.

Ураховуючи наведене вище, нами побудовано матрицю ціннісних пріоритетів торговельних мереж (рис. 3).

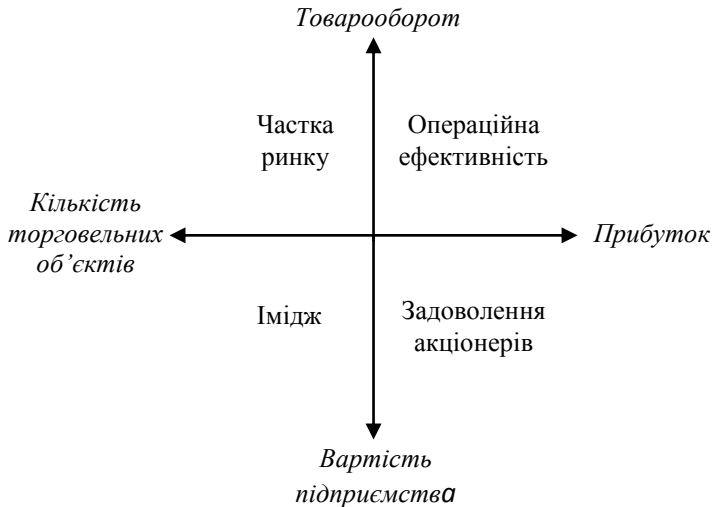


Рис. 3. Матриця ціннісних пріоритетів торговельних мереж

Орієнтування керівництва на один із цих ціннісних пріоритетів потребує обґрунтування стратегій їх досягнення. Систематизація базових стратегій зростання та їх подальший розподіл за ціннісними пріоритетами дозволили побудувати матрицю вибору базових стратегій зростання торговельних мереж (рис. 4).

Збільшення частки ринку торгової мережі можна досягти, застосовуючи стратегію концентрації (збільшення обсягів діяльності), розвитку традиційних ринків (збільшення торгових площ), розвитку нового ринку (створення нових торгових об'єктів). Зростання операційної ефективності досягається завдяки використанню стратегій розвитку традиційного товару (у разі вивільнення частки ринку), розвитку нового товару (збільшення пропозицій нових товарних груп, нових торгових марок), однорідної диверсифікації (збільшення пропозицій супутніх товарів), вертикальної інтеграції (придбання підприємств з ланки торговельної інфраструктури або придбання виробника товарів і представлення товарів private label).

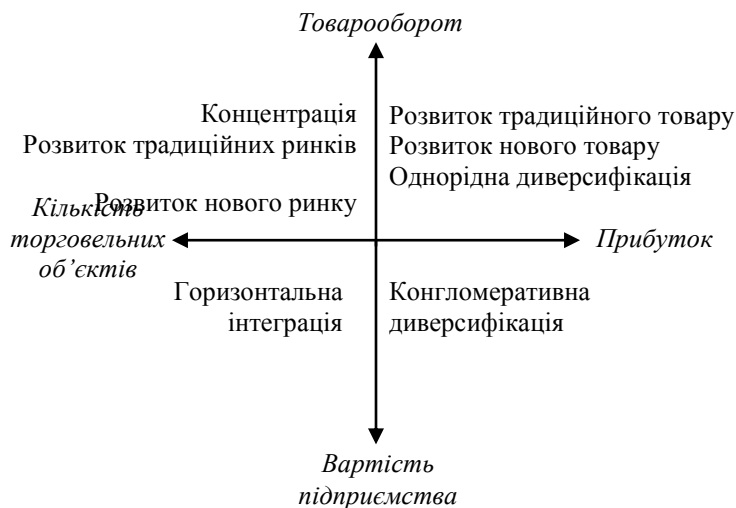


Рис. 4. Матриця вибору базових стратегій зростання торгових мереж

Задоволення інтересів акціонерів (власників) здійснюється через розширення масштабів бізнесу та відповідне зростання прибутку, воно може реалізовуватися за рахунок як розглянутих вище стратегій, так і стратегії конгломеративної диверсифікації (придбання сервісних та розважальних центрів, ресторанного бізнесу тощо). Покащення іміджу торговельної мережі через збільшення розміру та зростання вартості мережі можна реалізувати за рахунок горизонтальної інтеграції (придбання прямих конкурентів).

Висновки. Таким чином, запропонований інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень з управління розвитком торговельної мережі з урахуванням ціннісних пріоритетів.

Список джерел інформації / References

1. Артеменко В. С. Процес формування та реалізації стратегій маркетингу в торговельній мережі / В. С. Артеменко, І. Г. Бубенець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2 (18). – С. 100–105.

Artemenko, V.S., Bubenec, I.G. (2013), “The formation and implementation of marketing strategies in the retail chain”, *Economic strategy and prospects for the*

development of trade and services: Collected papers [“*Protse formuvannya ta realizatsiyi stratehiy marketynhu v torhovel'niy merezhi*”, *Ekonomichna stratehiia i perspektvyu rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats*], KHDUKHT, Kharkiv, Vol. 2 (18), pp. 100–105.

2. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом / В. А. Гросул, С. В. Артеменко // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 11. – С. 359–366.

Grosul, V.A., Artemenko, S.V. (2013), “Justification development strategies of commercial enterprises in strategic marketing management capabilities” *Business-Inform* [“*Obgruntuvannya stratehiyi rozvytku torhovel'nykh pidpryyemstv u protsesi stratehichnoho upravlinnya marketynhovym potentsialom*”, *Bisness-Inform*], No. 11, pp. 359-366.

3. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О. О. Бакунов, В. А. Распопова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 184 с.

Bakunov, O.O., Raspopova, V.A. (2012), *Retail chains: strategies of growth: monograph* [*Rozdribni torhovel'ni merezhi: stratehiyi rozvytku: monohrafiia*], Knowledge, Doneck, 184 p.

4. Речун О. Ю. Стратегічна спрямованість розвитку роздрібної торговельної мережі / О. Ю. Речун // *Товарознавчий вісник*. – 2014. – Вип. 7. – С. 173–184.

Rechun, O.Yu. (2014), “The strategic direction of development of retail chain”, *Commodity Herald* [“*Stratehichna spryamovanist' rozvytku rozdribnoyi torhovel'noyi merezhi*”, *Tovarnoznavchyy visnyk*], Vol. 7, pp. 173-184.

5. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колчкова ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 247 с.

Vlasova, N.O., Kolchikova, O.V. (2012), *Retail chains: regional development factors: monograph* [*Rozdribni torhovel'ni merezhi: rehional'ni faktory rozvytku: monohrafiia*], KHDUKHT, Kharkiv, 247 p.

6. Алексеева Н. И. Управление реализацией стратегий зростання торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. И. Алексеева. – Донецьк, 2014. – 20 с.

Alekseeva, N.I (2014), *The Management of the implementation of growth strategies of trade enterprises: Author's thesis* [*Upravlinnya realizatsiyeyu stratehiy zrostannya torhivel'noho pidpryyemstva: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk*], Doneck, 20 p.

7. Большинство food-ритейлеров возобновили экспансию в 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://biz.liga.net/all/fmcg/novosti/2121356-bolshinstvo-food-riteylerov-vozobnovili-ekspansiyu-v-2011-g.htm>>.

“Most food retailers resumed expansion in 2011” [“*Bolshinstvo food-riteylerov vozobnovili ekspansiyu v 2011 g.*”], available at: <http://biz.liga.net/all/fmcg/novosti/2121356-bolshinstvo-food-riteylerov-vozobnovili-ekspansiyu-v-2011-g.htm>

8. Кто из розничных сетей открыл больше всего новых магазинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://forbes.ua/business/1346177->

kto-iz-roznichnyh-setej-otkryl-bolshe-vsego-novyh-magazinov/1346185#cut>.

“Who of the retail chains have opened more new stores” [“Kto iz roznichnyh setey otkryil bolshe vsego novyih magazinov”], available at: <http://forbes.ua/business/1346177-kto-iz-roznichnyh-setej-otkryl-bolshe-vsego-novyh-magazinov/1346185#cut>

9. Forbes. Top-10 FMCG-ритейлеров Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://proretail.info/index.php?id=21&tx_ttnews%5Btt_news%5D=25106&cHash=def0845329>.

“Forbes. Top 10 FMCG retailers in Ukraine” [“Forbes. Top-10 FMCG-riteylerov Ukrainyi”], available at: http://proretail.info/index.php?id=21&tx_ttnews%5Btt_news%5D=25106&cHash=def0845329

10. Точки роста. Топ-10 торговых сетей по числу новых магазинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov-.htm>>.

“Points of growth. Top 10 retail chains in the number of new stores” [“Tochki rosta. Top-10 togovyih setey po chislu novyih magazinov”], available at: <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov-.htm>

11. Рынок розничной торговли Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.digest.kyivstar.ua/trends/12/>>.

“The retail market of Ukraine” [“Rinok roznichnoy torhovly Ukrainyi”], available at: <http://www.digest.kyivstar.ua/trends/12/>

12. Бакунов О. О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства : монографія / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 230 с.

Bakunov, O.O., Serheeva, O.V. (2010), *Conceptual bases of management of economic sustainability of trade enterprise: monograph* [Kontseptual'ni osnovy upravlinnya ekonomichnoyu stiykisty torhovel'noho pidpryyemstva: monohrafiya], DonNUET, Doneck, 230 p.

13. Литвинов, О. І. Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. І. Литвинов // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – Режим доступу : <<http://www.economy.nayka.com.ua>>.

Litvinov, O.I. (2013), “The strategic directions of economic stabilization and development of trade enterprises”, *Efficient economy* [“Stratehichni napryamy stabilizatsiyi ta rozvytku ekonomichnoyi diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv”], *Efektivna ekonomika*, Vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>

14. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

Mizuk, B.M. (2009), *Fundamentals of Strategic Management : studybook* [Osnovy stratehichnoho upravlinnya : pidruchnyk], Magnolia 2006, Lviv, 544 p.

Зубков Сергій Олександрович, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494558; e-mail: sozubkov@gmail.com.

Зубков Сергей Александрович, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494558; e-mail: sozubkov@gmail.com.

Zubkov Sergey, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics of Enterprises of Food Technology and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine. Tel.: (057)3494558; e-mail: sozubkov@gmail.com.

Колесник Аліна Олексіївна, канд. техн. наук, доц., кафедра іноземних мов, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494569; e-mail: lala4ka81@gmail.com.

Колесник Алина Алексеевна, канд. техн. наук, доц., кафедра иностранных языков, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494569; e-mail: lala4ka81@gmail.com.

Kolesnyk Alina, PhD in Technics, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine. Tel.: (057)3494569; e-mail: lala4ka81@gmail.com.

Агу Боклі Чебуїке, асп., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494558; e-mail: bokjohn59@yahoo.com.

Агу Бокли Чебуике, асп., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494558; e-mail: bokjohn59@yahoo.com.

Agu Bokli Chebuike, Graduate Student, Department of Economics of Enterprises of Food Technology and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine. Tel.: (057)3494558; e-mail: bokjohn59@yahoo.com.

*Рекомендовано до публікації канд. екон. наук Р.М. Бугріменком, канд. екон. наук І.Ю. Мелушовою
Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.*