

4. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Генри Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.

5. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга : методика, оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 12–15.

6. Азарян О. Генезис трансформації роздрібної торгівлі України та формування сучасної парадигми розвитку / О. Азарян // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 5. – С. 34–36.

7. Вивчення ринкового потенціалу роздрібних торговельних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Es/2008\\_1/08\\_1\\_4.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Es/2008_1/08_1_4.htm)>.

8. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.

9. Грюнинг Г. И. Стратегическое планирование маркетинга / Г. И. Грюнинг // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3 (103). – С. 18–21.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© В.С. Артеменко, І.Г. Бубенець, 2012

УДК 339.372.84:339.182

**В.С. Артеменко**, канд. техн. наук

**І.Г. Бубенець**, ст. викл.

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Розглянуто питання щодо формування стратегії розвитку підприємства та запропоновано варіанти складання маркетингової стратегії для торговельної мережі.*

*Рассмотрен вопрос относительно формирования стратегии развития предприятия и предложены варианты составления маркетинговой стратегии для торговой сети.*

*Consider the question is considered in relation to forming of strategy of development of enterprise and approaches of drafting of marketing strategy are offered for a trade network.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови господарювання змушують вітчизняні торговельні підприємства швидко адаптуватись до змін ринкового середовища та уникати необґрунтованого ризику. Діяльність та розвиток потужних

торговельних мереж спрямовано на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоєфективну господарсько-фінансову діяльність та конкурентоспроможність.

Поняття «стратегія», «стратегічне планування» увійшли в економічну теорію та господарську практику в 50-ті роки ХХ сторіччя як відповідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості чинників зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства [1]. Суть такого підходу до управління діяльністю підприємства полягає в тому, що підприємство розглядається як складна виробнича, економічна та соціальна система, що розвивається. Вона змінюється в часі, підлягає впливу чинників зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище. Функціонування та розвиток торговельних мереж у сучасних умовах висувають на перший план вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню цих проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Саме на цей час актуальним є дослідження питань щодо формування головних напрямів з розробки своєї маркетингової стратегії для торговельної мережі.

Формування стратегії розвитку підприємства торгівлі дозволяє визначити напрям функціонування підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та ймовірного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі, що нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх якомога ефективніше використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні підходи до формування стратегії розвитку підприємств висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних учених [1–6] та ін. Проте сьогоденній стан соціально-економічних відносин у країні має вплив на розвиток підприємств торгівлі, тому питання щодо формування стратегії розвитку торговельних мереж потребують постійного дослідження.

**Мета та завдання статті.** Метою даної статті є визначення основних напрямів до формування стратегії розвитку підприємства, а також розробка підходів щодо розробки маркетингової стратегії для торговельної мережі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства слід

розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Формування стратегії розвитку торговельної мережі є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних чинників (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та ін.) та суб'єктивних (знань, умінь та навичок виконавців — команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх "чуття" ринку та змін, що очікуються).

Залежно від масштабу розробки виділяють загальну (генеральну) стратегію діяльності, яка являє собою процес розробки найбільш узагальнюючих концептуальних засад подальшого розвитку підприємства, та допоміжні (підтримуючі) стратегії, у ході яких визначаються заходи та програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети підприємства [7].

Стратегічні цілі мають низку функціональних особливостей, які роблять їх визначальними змінними підприємства як системи. По-перше, цілі – це суб'єктивне відображення об'єктивної суті підприємства, його функцій у суспільній системі. Вони визначають його зв'язок із зовнішнім середовищем і характеризують природу підприємства, склад його компонентів і характер відносин між ними. По-друге, цілі – це мотиви і стимули для кожної групи елементів, які складають підприємство як систему. Організаційні, економічні, технічні та інші цілі не абстрактні, вони також відображають окремі інтереси, які збігаються з інтересами одних груп і конфліктують з інтересами інших. По-третє, цілі – це основа побудови критеріїв оцінки діяльності підприємства, виникнення проблеми і прийняття рішень, а також формування організаційних структур та процесів [8].

Правильно сформульовані та ефективно систематизовані цілі функціонування торговельної мережі є основою для розробки стратегії й тактики її господарсько-фінансової діяльності на перспективу, забезпечують необхідну мотивацію праці персоналу мережі.

Процес реалізації стратегії може бути поділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування – розробка набору стратегій, починаючи від базової стратегії торговельної мережі та закінчуючи функціональними стратегіями й окремими проектами;

б) процес стратегічного керування – реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії під впливом нових обставин.

Метою їх функціонування виступає забезпечення виживання торговельної мережі в умовах гострої конкуренції, задоволення запитів та вимог споживачів, формування перспективного розвитку.

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх підприємств на ринку однакова, не існує єдиної стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх підприємств.

За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій, як маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямів та видів діяльності [1].

Маємо відзначити, що маркетингові стратегії базуються на оцінці стратегічних чинників, що впливають на підприємство, а саме: організаційних особливостей самого підприємства, стану ринку, життєвого циклу товарів (підприємства), конкурентної ситуації, іншого впливу зовнішнього середовища маркетингу [9]. Маркетингові стратегії також пов'язані з проблемою їх реалізації та з чинниками, що визначають успіх реалізації. Отже, для успішного функціонування на ринку та подальшого розвитку вітчизняним торговельним мережам необхідно визначитися з розробкою своєї власної стратегії та приділити значну увагу розробці та реалізації маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія пов'язана з діяльністю підприємства для досягнення ним у довгостроковому періоді ринкових переваг із точки зору споживача та конкурентів. Існує багато визначень маркетингової стратегії, але більшість із них зазначає, що маркетингова стратегія забезпечує план дій підприємства для досягнення ринкових цілей за допомогою якомога ефективнішого використання маркетингових ресурсів. Вужче маркетингова стратегія визначається як сформульована заявка, що визначає напрям діяльності підприємства під час відбору цільових ринків, розробки та практичного втілення комплексу маркетингу.

Маркетингова стратегія торговельної мережі має характеризувати довготермінові цілі підприємства, забезпечувати координацію маркетингової діяльності з іншими функціональними видами діяльності, узгоджувати різні види маркетингових рішень. Можна визначити роль маркетингової стратегії: з одного боку, вона має бути спрямована на визначення та задоволення потреб споживача, а з іншого – на досягнення підприємством конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії розробляються на різних рівнях, а саме: всього підприємства (корпорації), його окремих підрозділів, також

продуктової лінії чи окремого продукту (послуги). Крім того, розрізняють стратегії, розроблені для продукту або ринку в цілому, і стратегії, які стосуються окремих елементів комплексу маркетингу. Загальніші стратегії та стратегії рівня підприємства в цілому пропонують підключення для їх розробки та втілення менеджерів більш високого рівня, а також пов'язаних із більшим ризиком, ширшими часовими межами та більш довготерміновими міжфункціональними узгодженнями, ніж специфічні стратегії та стратегії низьких рівнів [5].

Визначенню маркетингової стратегії передуює процес маркетингового стратегічного планування. Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами [8].

Цілі підприємства мають бути орієнтовані в часі, тобто мати конкретний часовий термін досягнення. Має бути забезпечена узгодженість цілей за часом, сферами діяльності та іншими ознаками.

Комплексний (системний) підхід до визначення цілей діяльності передбачає їх ранжування та побудову «дерева цілей» із використанням лінійної або матричної форми.

Залежно від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікаційному або інтегрованому підходу.

Подальший розвиток вітчизняних торговельних мереж може забезпечуватися за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші) – стратегія концентрованого розвитку; за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту – стратегія диверсифікаційного розвитку; за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами – стратегія інтегрованого розвитку.

Із метою визначення основних напрямів щодо формування своїх стратегій топ-менеджери торговельної мережі мусять чітко усвідомлювати, у якому маркетинговому середовищі вони функціонують, тому підприємство має розв'язати три найважливіші завдання:

- вивчити навколишнє середовище;
- визначити мету свого бізнесу та його стратегічні можливості;
- пристосувати свої цілі та ресурси через маркетингові стратегії до вимог та особливостей навколишнього середовища.

Розробка стратегії спирається на такі принципи [1]:

1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;

2) багатоваріантність можливих напрямів розвитку, зумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;

3) безперервність розробки стратегії, постійна її адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

4) комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

1) Обраний варіант стратегічної альтернативи розвитку підприємства є лише загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді.

Від вибору альтернативної стратегії буде залежати подальша діяльність торговельної мережі, її частка на регіональному ринку та роль у задоволенні потреб споживачів. Цю стратегію необхідно розробляти, виходячи з різних підходів у різних авторів, тоді існує більша ймовірність вибору найвигіднішої стратегії.

Спираючись на визначені нами характерні риси маркетингової стратегії та враховуючи існуючі підходи до структуризації процесу формування стратегії, ми пропонуємо таку послідовність формування маркетингової стратегії для торговельної мережі:

1) маркетингові дослідження ринку, визначення цільового ринку;

2) дослідження внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища;

3) розробка і формулювання місії підприємства;

4) маркетинговий стратегічний аналіз;

5) формулювання маркетингових цілей;

6) розробка можливих варіантів маркетингових стратегій (стратегічних альтернатив);

7) оцінка стратегічних альтернатив;

8) вибір оптимального варіанта маркетингової стратегії.

Якщо всі ці умови та етапи будуть виконуватися топ-менеджерами торговельної компанії, то вона зможе успішно розвиватися на ринку.

**Висновки.** Отже, розглядаючи підходи до формування стратегії розвитку торговельних підприємств, можна зробити такі висновки:

1. Під стратегією підприємства маємо на увазі процес формування перспективного напрямку його розвитку на основі визначення нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, а також визначення

основних його довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дій з розподілу ресурсів компанії.

2. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі торговельної мережі з її можливостями, потребами та вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

3. Для кожного підприємства торгівлі характерна своя маркетингова стратегія. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємств, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

#### *Список літератури*

1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА, 2009. – 312 с.

2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 458 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 254 с.

4. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. Токарев // Управление компанией. – 2010. – № 10. – С. 56–59.

5. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Г. Хулей, Д. Сондерс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 800 с.

6. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры : [пер. с англ.] / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 257 с.

7. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посібник / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : Професіонал, 2010. – 288 с.

8. Матанцев А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга : учеб. пособие / А. Н. Матанцев. – М. : Юристъ, 2009. – 378 с.

9. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посібник / під ред. д.е.н., проф., акад. АЕН України Л. В. Балабанової. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© В.С. Артеменко, І.Г. Бубенець, 2012