

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуті основні етапи стратегічного управління торговельним підприємством. Визначено комплекс основних стратегічних підходів та засобів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємств, виходячи із внутрішніх можливостей та зростаючої конкуренції.*

*Ключові слова: торговельне підприємство, стратегія, стратегічне управління.*

E. M. ZABURMEKHA

Khmelnitsky National University

## FORMATION PECULIARITIES OF TRADING ACTIVITY STRATEGY OF COMPANY

*The article describes the main stages of the strategic management of trade enterprise. Identifies key strategic approaches and means to ensure the effective development of enterprises, based on internal capabilities and increasing competition. In modern conditions of development of the national economy strategy of trading activity of the company is very necessary because it provides a stable functioning.*

*Keywords: trading company, strategy, strategic management.*

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкової економіки та зростаючої конкурентної боротьби виникає необхідність приділяти більше уваги до формування та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства, а для цього необхідно застосовувати останні досягнення стратегічного управління.

Отже, виникає необхідність нового підходу до здійснення процесу управління торговельним підприємством у сучасних умовах конкурентної боротьби, який спрямований на формування найбільш раціональних управлінських рішень з питань розвитку конкретного торговельного підприємства, координування різних напрямів його діяльності та забезпечення високої ефективності її кінцевих результатів. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії діяльності підприємства.

Формування стратегії діяльності підприємства дозволяє визначити поведінку підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги торговельного підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси. Які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити найбільш ефективне їх використання [5].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичному дослідженню стратегічного розвитку торговельних підприємств приділено увагу в працях таких учених, як В. Вітлицький, В. Дробот, П. Друкер, О. Ільчук, І. Кириленко, Ф. Котлер, Ю. Кухарчук, Л. Лігоненко, З. Шершньов та ін. Питання стратегічного управління діяльністю торговельного підприємства розглядаються в працях таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Б.М. Мізюк, А. Бірман, Г. Мінцберг, А.С. Шевляков та інших. Але більшість підходів характерні для відносно стабільних умов їх застосування. Тому, зважаючи на нестабільність вітчизняної економіки, розгляд цього питання потребує пошуку нових підходів для забезпечення торговельних підприємств стратегічними інструментами для реалізації поставлених цілей і завдань в нинішній економічній ситуації.

Метою дослідження стратегії діяльності торговельного підприємства є визначення комплексу основних стратегічних підходів та засобів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємств, виходячи із внутрішніх можливостей та зростаючої конкуренції.

**Виклад основного матеріалу.** Серед видів економічної діяльності, таких як виробнича, комерційна, фінансово-кредитна, в Україні, з огляду на об'єктивні обставини, найбільшим потенціалом володіє саме комерційна діяльність, що опосередковано підтверджує табл. 1. І саме торговельні підприємства є одними з найбільш репрезентативних суб'єктів комерційної діяльності. Їх зростаюча кількість, а, відповідно, зростаюча кількість найманих працівників, призводить тим самим до посилення конкуренцію в даному сегменті ринку, а запорукою їх ринкової стійкості є впровадження ефективних стратегій розвитку, в тому числі і конкурентних. До того ж комерційна діяльність забезпечує до 20–30% рентабельності підприємства, в той час як виробнича лише 10–12% відповідно.

Впровадження стратегічного управління дозволяє поєднувати процес планування збуту продукції та її просування на ринку через формування оптимальної для підприємства цінової політики, узгодження можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та впровадження комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей. В арсеналі підприємця – фізичної чи юридичної особи, цілий спектр стратегій, класифікація яких наведена у табл. 2 [1]. І хоча виключно всі торговельні підприємства

орієнтовані на отримання прибутку, відсутня універсальна стратегія, яка стала б абсолютно прийнятною для всіх таких підприємств.

Таблиця 1

## Оборот роздрібної торгівлі в Україні та Хмельницької області [3, 4]

Роки	Обсяг роздрібногo товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн грн.		Темпи зростання обсягів роздрібногo товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, %		Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, одиниць		Наявність об'єктів ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, їдальні тощо) підприємств (юридичних осіб) на кінець року, одиниць		Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, одиниць	
	Україна	Хмельницька обл.	Україна	Хмельницька обл.	Україна	Хмельницька обл.	Україна	Хмельницька обл.	Україна	Хмельницька обл.
1990	4,8 <sup>1</sup>	1,9 <sup>1</sup>	110,8	113,2	7342	5398	3592	1725	77	...
1991	8,3 <sup>1</sup>	3,2 <sup>1</sup>	82,3	91,6	7163	5331	3566	1678	77	...
1992	84,5 <sup>1</sup>	36,5 <sup>1</sup>	76,0	75,2	7664	5229	3126	1527	77	...
1993	3016,9 <sup>1</sup>	1142,5 <sup>1</sup>	56,9	62,6	10872	5311	2702	1373	77	...
1994	24296,4 <sup>1</sup>	8569,0 <sup>1</sup>	77,7	94,5	10218	5320	2447	1143	74	...
1995	690,2	317,7	78,6	82,9	9022	5091	2116	1061	68	...
1996	1011,4	454,7	101,0	92,9	10201	4757	2648	1003	66	...
1997	1135,3	438,3	106,5	87,3	8900	4542	2474	1077	79	...
1998	1354,1	382,9	109,6	80,7	8092	3957	2514	977	104	...
1999	1560,1	412,8	92,3	85,5	7297	3820	2231	1036	111	86
2000	2031,3	560,6	109,2	109,7	5876	3676	2135	1099	127	92
2001	2564,9	702,6	119,7	121,6	5520	3372	2059	983	126	92
2002	2909,3	792,2	114,8	113,1	4835	3170	1895	944	132	101
2003	3675,6	1031,7	122,5	122,6	4575	2860	1735	835	129	108
2004	4830,3	1315,3	121,7	110,9	4387	2580	1682	735	125	115
2005	6755,6	1803,1	126,4	116,5	3964	2517	1487	699	118	120
2006	9164,5	2505,5	127,0	124,2	4010	2271	1363	557	117	125
2007	12311,8	3368,3	126,1	125,8	3870	2174	1729	527	116	119
2008	16852,0	5003,3	116,2	122,9	3749	2037	1687	482	114	118
2009	15976,1	4409,9	78,5	74,6	3610	1883	1658	959	114	112
2010	18798,5	5227,8	104,9	105,9	3618	1909	1592	923	115	123
2011	22952,9	6544,1	111,8	113,3	3643	1926	1651	892	123	117
2012	25895,5	7267,5	110,1	107,4	3758	1881	1687	847	121	118
2013	27978,5	7481,9	107,5	101,9	3479	1774	1651	794	120	116

<sup>1</sup> Дані за 1991–1994 роки наведені у млрд крб

Для успішного забезпечення впровадження стратегії діяльності торговельного підприємства необхідно дотримуватись певної послідовності. Розробка стратегії здійснюється відповідно до визначених етапів, загальна логічна послідовність яких є уніфікованою і визначена для будь-якого підприємства. Визначимо основні етапи для торговельного підприємства, виходячи із багатоваріантності стратегічних напрямів розвитку (навіть зміна основного профілю діяльності) [1]:

- основна мета діяльності (місія);
- оцінка внутрішніх можливостей підприємства;
- визначення стану безпосереднього оточення;
- визначення стану зовнішнього оточення;
- узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем;
- формування стратегічних альтернатив розвитку;
- вибір стратегічного напрямку розвитку;
- застосування заходів, спрямованих на реалізацію стратегічної альтернативи;
- моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності;
- прийняття рішення, виходячи із стану реалізації стратегії.

Зазначена послідовність розроблення стратегії є близькою для торговельного підприємства, виходячи із стадії життєвого циклу підприємства та стратегічних завдань на відповідному етапі розвитку. Вона може коригуватись та уточнюватись, а також може містити інші розділи. Кожне окреме підприємство торгівлі самостійно визначає, як йому розробляти свою стратегію діяльності [1].

Сучасні умови нестабільного розвитку економіки і посилення конкурентного тиску призвели до значної диференціації діяльності підприємств. Зниження товарообігу, високий ступінь невизначеності макросередовища, обмеження соціально-економічного характеру призвели до висновку, що просте збільшення видів діяльності не забезпечить успіху.

Вибір стратегії диверсифікації означає, що торговельне підприємство зосередило акценти своєї діяльності або на високій якості продукції (послуг), або на принциповій їх новизні, що врешті формуватиме новий імідж підприємству та забезпечуватиме особливу привабливість для покупця.

## Класифікація можливих стратегій підприємства

Ознака	Види стратегій
За масштабом розробки	– загальна (генеральна) стратегія; – допоміжні (підтримуючі) стратегії
За напрямками діяльності	– маркетингова стратегія; – фінансова стратегія; – операційна (виробнича) стратегія; – інноваційна стратегія; – стратегія інших напрямів діяльності
За видами ресурсів	– стратегія формування та використання трудових ресурсів; – стратегія формування та використання матеріально-технічної бази; – стратегія формування власного капіталу; – стратегія залучення позичкового капіталу; – стратегія формування інших ресурсів
За функціональним принципом	– товарна стратегія; – стратегія взаємодії з ринками ресурсів; – стратегія управління прибутком; – стратегія управління активами; – стратегія інвестиційної діяльності; – стратегія стимулювання персоналу; – стратегія запобігання банкрутству тощо
За термінами реалізації	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
За темпами розвитку	– стратегія скорочення масштабу діяльності; – стратегія збереження становища; – стратегія обмеженого зростання; – стратегія прискореного зростання
За способами забезпечення розвитку	– стратегія комбінування; – стратегія диверсифікаційного розвитку; – стратегія інтегрованого розвитку; – стратегія концентрованого розвитку
За стадією життєвого циклу підприємства	– стратегія на стадії «народження»; – стратегія на стадії «дитинство»; – стратегія на стадії «юність»; – стратегія на стадії «рання зрілість»; – стратегія на стадії «повна зрілість»; – стратегія на стадії «старіння»

Диверсифікацію класифікують на вертикальну, горизонтальну та конгломеративну. Вертикальна диверсифікація передбачає виробництво товарів (послуг), які в технологічному та маркетинговому відношенні тісно пов'язані з пропонованими підприємством товарами. На сучасному етапі такий підхід широко вживаний у продуктових маркетах, де крім готової продукції власного виробництва, торговельне підприємство пропонує і напівфабрикати. Вертикальна диверсифікація забезпечує певні переваги виробнику: поєднується координація дій з великими можливостями контролю; забезпечується стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантованими є поставки матеріально-технічних ресурсів; зберігається тісний контакт з кінцевими споживачами. Разом з тим наявні й деякі недоліки. А саме: взаємозалежність структурних підрозділів підприємства у випадку негативних зовнішніх змін виступає дестабілізуючим чинником для становища цілого підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції; необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, в підсумку, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

При запровадженні стратегії горизонтальної диверсифікації торговельне підприємство задля задоволення потреб існуючих клієнтів розширює сферу ведення бізнесу. Таким чином, різнобічне врахування потреб постійних споживачів забезпечує висхідний розвиток підприємства та вихід на нові ринки сировини та збуту. Конгломеративна диверсифікація не пов'язана ні з існуючою технологією, ні з потребами постійних споживачів; вона орієнтована на вихід у нові види бізнесу, потребує значних інвестицій, тому доступна лише для великих підприємств. На нашу думку, стратегії вертикальної та горизонтальної диверсифікації є об'єктивними елементами розвитку торговельних підприємств на сучасному етапі. Крім задоволення масового попиту споживачів, торговельні підприємства все більше орієнтуються на задоволенні індивідуальних запитів, специфічних запитів, наданні додаткових послуг (можливості оплати різноманітних послуг через розміщення в приміщенні торговельного підприємства платіжні термінали; можливості скористатися Інтернетом та електронною поштою тощо).

За реалізації підприємством стратегії фокусування торгівля продукцією (послугами) здійснюється у певному сегменті ринку, який при цьому висуває специфічні вимоги до продукції (послуг).

Напрямок розширення масштабу діяльності торговельного підприємства визначатимуть стратегії

росту. При інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів, через зростання ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках, через глибоке проникнення, через нові ринки збуту товарів підприємства, через пропозицію нового товару на існуючому ринку – торговельне підприємство зможе орієнтуватися на інтенсивний ріст.

Сегмент зовнішнього оточення торговельного підприємства характеризують стратегічні зони господарювання, на який воно хоче отримати вихід чи залишитися на ньому. Таким чином проводиться стратегічне позиціонування підприємства. Зазначення сфер господарювання є складною проблемою, оскільки необхідно проаналізувати значну кількість різних характеристик їх діяльності. Їх кількість залежить від ширини диверсифікації, кожна з яких описується специфічним набором факторів. У нашому випадку необхідно зосередитись на торгівлі, для якої характерні такі параметри [2]:

- потреба (попит), що має задовольняти підприємство на ринку своєї діяльності;
- технологія, що є основою для діяльності (це вибір методів продажу, вибір засобів, за допомогою яких буде здійснюватись їх діяльність тощо);
- тип клієнтів – це контингент споживачів, на яких буде орієнтуватися підприємство;
- географічний ринок – це та територія, на якій здійснює свою діяльність підприємство.

Аналіз при стратегічному плануванні здійснюють, застосовуючи SWOT-аналіз, суть якого зводиться до розділення чинників і явищ на чотири категорії: сильних та слабких сторін проекту; можливостей, що відкриваються при його реалізації та небезпек, пов'язаних з його здійсненням.

Перевагою використання SWOT-аналізу є його універсальність щодо застосування до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у найрізноманітніших областях діяльності, в тому числі щодо вдосконалення територіальної організації господарства.

Запровадження економіко-математичних моделей дозволяє забезпечити якісний розвиток торговельних підприємств за рахунок прогнозування роздрібного товарообігу. Економіко-статистичні моделі дають можливість проаналізувати вплив факторів на зміну роздрібного товарообігу, серед яких розмір грошових доходів населення.

**Висновки.** Таким чином, в сучасних умовах розбудови національної економіки стратегія діяльності для торговельного підприємства є досить необхідною. Адже вона забезпечує стабільне його функціонування. Розробка стратегії діяльності торговельного підприємства є досить складним та творчим процесом, який вимагає достатню кількість зусиль, необхідних для оброблення великої кількості інформації, використання сучасних методів аналізу, планування та прогнозування. Проте правильна обробка та її реалізація забезпечить успішну діяльність підприємства. Розвиток та удосконалення методів роботи торговельних підприємств є запорукою їх успіху та довготривалої ефективної діяльності. Стратегія діяльності торговельного підприємства є засобом досягнення такого становища для торговельного підприємства.

## Література

1. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Тнеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
2. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК ЕксОб, 2009. – 560 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.statbrd.ic.km.ua/](http://www.statbrd.ic.km.ua/)
5. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : [монографія] / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

## References

- 1.Mazaraki A.A. Torhovelne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist : monohrafiia / A.A. Mazaraki, D.M. Tneslinskyi, I.V. Smolin. – K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2010. – 384 s.
- 2.Niemtsov V.D., Dovhan L.Ye. Stratehichnyi menedzhment. – K.: TOV "UVPK EksOb, 2009. – 560 s.
- 3.Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 4.Sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Khmelnytskii oblasti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [www.statbrd.ic.km.ua/](http://www.statbrd.ic.km.ua/)
- 5.Smolin I. V. Stratehichne planuvannya rozvytku orhanizatsii: [monohrafiia] / I. V. Smolin. – K.: KNTEU, 2004. – 344 s.

Надійшла 21.11.2014; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.