

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-16>

**Черняєва А.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва  
*Українська інженерно-педагогічна академія*

**Радченко І.О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Українська інженерно-педагогічна академія*

**Cherniaieva Anna**

PhD in Economics, Docent,  
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship  
*Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy*

**Radchenko Igor**

Holder of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education  
*Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE FORMATION OF TRADE ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

У статті розглянуто підходи до сутності стратегії розвитку торговельного підприємства. Усі підприємства прагнуть вести свою господарську діяльність ефективно, зберігаючи при цьому поетапний розвиток і забезпечуючи конкурентоспроможність. Залежно від своїх бізнес-цілей та наявності ресурсів, підприємства формують та впроваджують різні стратегії конкурентного розвитку. Однак часто вони не враховують актуальність споживчих ринків та ринкових факторів, які мають значний вплив на реалізацію стратегій розвитку та ефективне функціонування суб'єктів господарювання. Багато суб'єктів господарювання, в тому числі торговельні компанії, працюють на споживчих ринках, де також акцент робиться на відповідних стратегіях, що базуються на рівні конкуренції, сегментах споживачів та їх платоспроможному попиті, а також неефективності використання ресурсів. Подальшою перспективою розвитку є дослідження конкурентних переваг торговельних підприємств як засобу ефективної реалізації стратегії розвитку.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, торгові підприємства, зовнішнє середовище, конкурентні стратегії розвитку, корпоративні стратегії розвитку.

The article considers approaches to the essence of the strategy of development of a trading enterprise. All enterprises strive to conduct their economic activities effectively, maintaining at the same time step-by-step development and ensuring competitiveness. Depending on their business goals and the availability of resources, enterprises formulate and implement various strategies for competitive development. However, they often do not take into account the actuality of consumer markets and market factors that have a significant impact on the implementation of development strategies and the effective functioning of economic entities. Many business entities, including trading companies, operate in consumer markets, where the emphasis is also placed on appropriate strategies based on the level of competition, consumer segments and their paying demand, as well as on the efficiency of resource use. In the conditions of increased competition in the consumer market, the variability of the economic environment and the negative influence of external factors, there is an urgent need to improve the mechanisms for the formation and implementation of strategies for the development of trade enterprises. Based on the study and systematization of the main approaches to the process of strategy formation, attention is focused on the main stages of development and implementation of the strategy of a trading company and its characteristics are presented. The authors see potential for further research to improve methodologies for developing and implementing strategies for trading companies. Developing a trading company's strategy requires considerable effort to process a variety of information using the latest methods of analysis, planning and forecasting. Against this background, the organization of the development strategy formation process is becoming more and more important. The mechanisms of formation and implementation of strategies for the development of trade enterprises are characterized by a functional orientation aimed at the development and selection of optimal strategies. A further perspective of development is the study of competitive advantages of trade enterprises as a means of effective implementation of the development strategy.

**Key words:** development strategy, trade enterprises, external environment, competitive development strategies, corporate development strategies.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство намагається вести свою господарську діяльність ефективно, прагнучи до поступового розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Залежно від своїх бізнес-цілей та наявності ресурсів, підприємства формують та впроваджують різні конкурентні стратегії розвитку. Однак у багатьох випадках не враховується кон'юнктура споживчого ринку, тобто ринкові фактори, які суттєво впливають на реалізацію стратегій розвитку та ефективне функціонування суб'єкта господарювання. На споживчому ринку функціонує значна кількість суб'єктів господарювання, в тому числі торговельних підприємств, які також орієнтуються на відповідні стратегії, виходячи з рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсів тощо. Зважаючи на посилення конкуренції на споживчому ринку, мінливість економічного середовища та негативний вплив зовнішніх чинників, виникає нагальна потреба в удосконаленні механізмів формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі існують публікації, присвячені дослідженню питань, пов'язаних з обґрунтуванням стратегії розвитку торговельних підприємств, основні позиції в них займають наступні автори: М. Портер [1, с. 132], М. Безпарточний [2, с. 21], Ю. Гончаров [4, с. 193–199], Ю. Лапчик [4, с. 193–199], О. Гудзь [6, с. 44–50], Н. Сичової [8, с. 44–50], А. Золотаревський [7, с. 107–113]. Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегії розвитку з використанням теоретико-методологічних підходів, ресурсного забезпечення та стратегічного управління маркетингом. У науковому дослідженні здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, зарубіжного досвіду вирішення поставлених завдань та перспектив удосконалення механізмів реалізації стратегії розвитку.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є визначення та характеристика основних етапів організації розробки та впровадження стратегії розвитку торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія розвитку торговельного підприємства визначається, як здатність підприємства вести стабільну господарську діяльність відповідно до намічених цілей, шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи попит на платіжні засоби та стрімко зростаючі потреби споживачів.

Обґрунтовуючи стратегію розвитку торговельних підприємств, варто звернути увагу на тип розвитку суб'єктів господарювання. У науковій літературі виділяють такі типи розвитку підприємства: конвергенційний, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до мінливих умов його діяльності; дивергентний розвиток, який є складовою еволюційного розвитку, відповідає класу регресивного розвитку, при якому неадекватність або відсутність відповідної системи управління не дозволяє системі управління забезпечити адаптивне регулювання діяльності підприємства; синхронний розвиток, зумовлено наявністю загального динамічного циклу корпоративного розвитку; асинхронний розвиток протилежний синхронному розвитку і характеризується невідповідністю стану управління

підприємством зовнішньому середовищу або ключовим сферам життєдіяльності підприємства [7, с. 109].

З метою демонстрації формування стратегій розвитку торговельних підприємств та механізмів їх розробки та реалізації визначимо найбільш поширені стратегії розвитку. М. Портер [1, с. 132] класифікує корпоративні стратегії розвитку на три основні типи: стратегія зростання (розвитку) – відображає намір підприємства збільшувати обсяги діяльності, чистого прибутку, капіталовкладень; стратегія стабілізації (сталості) – характеризує прагнення компанії зберегти досягнутий обсяг діяльності навіть у ситуаціях, коли обсяги продажів і чистий прибуток є дуже нестабільними; стратегія виживання (скорочення) – захисна стратегія в ситуаціях, коли в бізнесі сталася серйозна криза.

Виходячи зі згаданих вище типів стратегій зростання, велика частина – це ринок, продукт, технологія, галузь і позиція компанії в галузі. Характеризує основні стратегії розвитку торговельних підприємств з урахуванням особливостей торговельної зони та позиції підприємства на споживчому ринку (рис. 1).

Виходячи з інформації, наведеної на рисунку 1, більшість стратегій розвитку торговельних підприємств орієнтовані на збереження існуючого сегменту збуту продукції на споживчому ринку, забезпечення вигідної позиції для ресурсного забезпечення та користування наданою можливістю, торговельні компанії прагнуть його розширити. Важливим аспектом цього є дослідження напрямів розвитку торговельних підприємств та визначення його цілей.

Звертаємо увагу, що при визначенні цілей торговельного підприємства необхідно враховувати такі основні характеристики:

- Конфлікт: наприклад, досягнення максимальної користі вимагає «сьогодні», а досягнення максимальної користі вимагає «завтра»;
  - Взаємодоповнюваність: досягнення однієї мети полегшує досягнення іншої;
  - Байдуже: цілі не впливають на кожен інший.
  - Ієрархія: підпорядкування однієї цілі іншій
- Наприклад, «Визначення частки ринку» є підпорядкованим «Визначення прибутковості компанії».

Одним з основних етапів розробки стратегії торговельної компанії є аналіз його внутрішнього середовища. Це включає в себе аналіз доходів, витрат, фінансових результатів, інвентаризації та оцінку фінансового стану для визначення сильних і слабких сторін компанії та визначення її конкурентної переваги на основі цього.

Обґрунтовані прогнози щодо зовнішніх змін та їх впливу на внутрішнє середовище дозволяють керівництву торговельної компанії розвивати необхідний напрямок для підготовки та адаптації до мінливих умов ведення бізнесу. Максимальний ефект від використання розробленого адаптивного методу досягається шляхом своєчасного виявлення зовнішніх змін. Це вимагає від компаній створення системи моніторингу зовнішнього середовища.

Вивчення та систематизація наукових досліджень дозволяє запропонувати наступну модель оцінки зовнішнього середовища комерційних підприємств

1) Визначення «критичних точок» і меж аналізу зовнішнього середовища. Кількість і тип «критичних точок», найважливіших елементів навколишнього середовища, відрізняються від людини до людини.



Рис. 1. Базові стратегії розвитку торговельного підприємства

2) Конкретність визначення залежить від розміру компанії, цілей і умов розробки стратегії, часових обмежень дослідження.

3) Збір інформації, необхідної для проведення досліджень. Інформаційна база включає зведену статистичну та фінансову звітність торгових компаній, макроекономічні дослідження, зведення окремих ринкових ситуацій, аналітичні огляди спеціалізованих видань, результати вибіркового дослідження.

4) Визначення методичного інструментарію дослідження (методи прогнозування, моделювання, оцінки впливу, експертні методи).

5) Провести дослідження та узагальнити отримані результати.

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можуть бути використані для підготовки альтернативних варіантів стратегії на основі місії та цілей компанії.

**Висновки.** За результатами досліджень зроблено наступні висновки: для забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на споживчому ринку сформульовано стратегії розвитку торговельних підприємств. Торговельні компанії вибирають відповідні стратегії розвитку в залежності від свого становища на ринку, асортименту продукції, інноваційності та рівня галузевої конкуренції. Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств включає декілька етапів, під час яких розробляється оптимальна модель розвитку. Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств характеризуються функціональною спрямованістю, спрямованою на розробку та вибір оптимальних стратегій. Подальшою перспективою розвитку є дослідження конкурентних переваг торгових підприємств як засобу ефективної реалізації стратегії розвитку.

#### Список використаних джерел:

- Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York : Free Press, 1980. 422 p.
- Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19–26. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/19-26.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
- Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А., Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (дата звернення: 15.04.2024).
- Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 15.04.2024).
- Гросул В.А., Артеменко С.В. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 359–366. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_11\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_61) (дата звернення: 15.04.2024).
- Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).
- Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (дата звернення: 15.04.2024).
- Сичова Н., Сичова А. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 44–50.

**References:**

1. Porter M. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 422 p.
2. Bezpartochnyj M. G. (2015) Obg'runtuvannya strategij rozvytku torgovel'nyh pidpryjemstv [Justification of strategies for the development of trade enterprises]. *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'*, vol. 1 (56), pp. 19–26. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/19-26> (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)
3. Bugajchuk V. V., Kryvul'skyj Je. V., Gljuza K. A., (2023) Formuvannya strategii' rozvytku pidpryjemstva v umovah vijny [Formation of an enterprise development strategy in war conditions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)
4. Goncharov Ju. V., Lapchuk Ju. Ju. (2014) Udoskonalennja strategii' rozvytku pidpryjemstva [Improvement of the company's development strategy]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo universytetu tehnologij ta dyzajnu*, no. 1, pp. 193–199. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknud\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknud_2014_1_30) (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)
5. Grosul V. A., Artemenko S. V. (2013) Obg'runtuvannya strategii' rozvytku torgovel'nyh pidpryjemstv u procesi strategich-nogo upravlinnja marketyngovym potencialom [Justification of the strategy of development of trade enterprises in the process of strategic management of marketing potential]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 359–366. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_11\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_61)
6. Gudž' O. I. (2018) Strategija rozvytku pidpryjemstva: sutnist' ta klasyfikacija [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 18, pp. 346–352. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)
7. Zolotarevs'kyj A. V. (2014) Stvorennja strategii' ekonomichnogo rozvytku pidpryjemstva [Creating a strategy for the economic development of the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraїni*, no. 11(162), pp. 107–113. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)
8. Sychova N., Sychova A. (2012) Strategija social'nogo rozvytku pidpryjemstva torgivli ta pidhody do i'i' ocinjivanja [Strategy of social development of a trade enterprise and approaches to its evaluation]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*, no. 5, pp. 44–50 (accessed April 15, 2024). (in Ukrainian)