



**Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук І. Р., к.е.н., доцент**  
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**У статті розкрито сутність поняття стратегії бізнесу, систематизовано наукові підходи щодо її структури, запропоновано основні етапи формування стратегії бізнесу торговельного підприємства відповідно до його цілей та можливостей.**

**Ключові слова:** зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія бізнесу, етапи формування стратегії бізнесу, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах підприємництва, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів і послуг, основне завдання торговельного підприємства полягає у тому, щоб вистояти в конкурентній боротьбі за споживача. Реалізація цього завдання пов'язана з вдалим використанням конкурентних переваг підприємства, формуванням ефективних стратегій бізнесу та оперативним реагуванням на зміни, які відбуваються на ринку. Саме тому, впровадження ефективного механізму формування стратегії бізнесу дозволить забезпечити торговельним підприємствам стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування теоретичних засад розробки стратегії бізнесу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Азоєв, І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Г. Кіндрацька, М. Портер, А. Томпсон, З. Шершньова, А. Юданов та інші. В працях науковців досліджуються різноманітні аспекти процесу формування та реалізації стратегій бізнесу підприємств, проте етапність процесу розробки стратегії бізнесу залишається дискусійним питанням, на яке немає однозначної відповіді.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Визначення етапів формування стратегії бізнесу, їх змістова характеристика, особливості й умови застосування на торговельному підприємстві, ще є не достатньо висвітленими і потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення методичного підходу до формування стратегії бізнесу на торговельних підприємствах.

**Основні результати дослідження.** Серед видів економічної діяльності, таких як виробнича, комерційна, фінансово-кредитна, в Україні, з огляду на об'єктивні обставини, найбільшим потенціалом володіє саме комерційна діяльність. І саме торговельні підприємства є одними з найбільш репрезентативних суб'єктів комерційної діяльності. Їх зростаюча кількість, а, відповідно і зростаюча кількість найманих працівників, призводить тим самим до посилення конкуренції в цьому 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 [2, С. 133]. І варто зазначити, що нині основний потенціал українського підприємництва зосередився не у виробничій, а в торгово-посередницькій діяльності. Торговельні підприємства працюють в умовах гострої конкуренції, для якої характерне насичення ринку товарами, поява все більшої кількості суб'єктів торгівлі, розширення торговельних мереж магазинів відомих українських ретейлерів, зростання рівня вимогливості покупців. Зважаючи на це, пріоритетним завданням для торговельних підприємств є вибір ефективних і реальних стратегій бізнесу (ділових, конкурентних), за яких їх продукція повною мірою відповідає б попиту на ринку, а їх стратегічні програми максимально були б пристосовані до побажань й очікувань фактичних і потенційних споживачів, були спрямовані на формування найбільш раціональних управлінських рішень з питань розвитку конкретного торговельного закладу, координування різних напрямів його діяльності, забезпечення досягнення конкурентних переваг та високої ефективності кінцевих результатів.

Формування конкурентної переваги є основою стратегії бізнесу, яка забезпечує торговельному підприємству досягнення стабільності функціонування та рівня прибутковості вищого від середнього на ринку. При цьому виділяються три основні напрямки конкурентних переваг: організаційні; функціональні та переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішніми підприємствами й організаціями.

Організаційні переваги охоплюють такі показники: високий рівень мобільності підприємства, його великі розміри, набутий досвід діяльності, ринковий потенціал, фінансова могутність, ефективність управління тощо.

Функціональні переваги пов'язані з тими перевагами, що формуються у процесі діяльності функціональних служб підприємства (менеджмент, маркетинг, кадри, фінанси, основні бізнес-процеси): імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів і конкурентів, ефективна товарна і цінова стратегії, ефектив-



на стратегія просування, розподілу та товароруху, ефективна діяльність торгового персоналу, переваги сервісної політики, використання сучасних інформаційних технологій, якість товарів, кваліфікація персоналу тощо.

Переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішніми підприємствами й організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими установами, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками, державними та соціальними установами тощо.

Однак, внаслідок впливу кризових явищ роздрібна торгівля України впродовж останніх років зазнала значних змін. Невизначені та складні умови формування й розвитку підприємств торгівлі в Україні характеризуються:

- загостренням інфляційних процесів в державі;
- зростанням цін на основні товари та послуги;
- обмеженим споживчим попитом населення внаслідок скорочення реальних грошових доходів населення;
- зменшенням обсягів вітчизняного виробництва товарів народного споживання;
- зростанням вартості імпортової продукції внаслідок девальвації національної валюти;
- заборгованістю роздрібних торговельних підприємств перед виробниками продукції тощо.

Проведений аналіз статистичних даних щодо стану й особливостей розвитку ринку торговельних підприємств у сучасних умовах України дозволяє констатувати зменшення загальної кількості торговельних підприємств.

Основні показники роздрібною торгівлі у Рівненській області за останні 10 років, наведені у табл. 1 згідно даних Головного управління статистики [6], свідчать, що незважаючи на зростання роздрібно-го товарообороту кількість об'єктів як роздрібною торгівлі, так і ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, їдальні тощо) та ринків в області також мають тенденцію до скорочення.

Для забезпечення можливості утримання й набуття нових конкурентних переваг у довготривалій перспективі торговельним підприємствам необхідно, насамперед, переглянути існуючі та чітко окреслити нові напрями своєї діяльності, враховуючи достатність та можливості нарощування ресурсного потенціалу, умови конкурентного середовища; дослідити відповідність товарів (послуг), що реалізуються потребам конкретного сегмента ринку. Розглядаючи страте-

гію як план дій торговельного підприємства щодо визначення основних перспективних напрямів його подальшого ефективного функціонування на основі максимальної реалізації наявного потенціалу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, інструментами реалізації стратегії є вибір напрямів та адаптація курсу дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи його ринкову позицію та умови зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Основні показники роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб) Рівненської області

Роки	Роздрібний товарооборот, млн грн	У тому числі питома вага, у %		Наявність об'єктів роздрібної торгівлі на кінець року, од.	У тому числі		Наявність об'єктів ресторанного господарства на кінець року, од.	Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, од.
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів		магазини	об'єкти торгівлі напівстаціонарні		
2006	2092,6	43	57	1726	1404	322	645	69
2007	2747,3	41	59	1727	1411	316	642	72
2008	3853,4	38	62	1713	1428	285	625	71
2009	3793,1	41	59	1611	1339	272	593	69
2010	4388,9	40	60	1615	1346	269	601	69
2011	5545,2	39	61	1627	1363	264	794	69
2012	6233,5	38	62	1604	1352	252	793	66
2013	6667,5	36	64	1479	1231	248	579	64
2014	8181,9	32	68	1475	1217	258	-	62
2015	9422,2	34	66	1460	1207	253	-	63
2016	9853,4	35	65	1469	1217	252	-	-

Проведені дослідження свідчать про те, що стратегії бізнесу торговельного підприємства повинні відповідати певним принципам:

– обґрунтованість. Тобто, кожне положення стратегії бізнесу повинно бути підтверджене маркетинговими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності торговельного підприємства;

– прозорість. Стратегія бізнесу повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Це спрощує відносини підприємства з кредиторами, пайовиками, засновниками, контактними аудиторіями;

– легітимність. Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розробки стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її ре-



алізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями;

– адекватність. Слід зазначити, що суттєвою загрозою для стратегії бізнесу є некритичне запозичення її у підприємств, що належать до цієї ж галузі. Проблема полягає в тому, що у кожного підприємства як різний ринковий потенціал, так і різні стратегічні цілі розвитку;

– підконтрольність. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює її визнання, довіру до керівництва;

– логічність. Пропоновані стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко змотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Основними ознаками недооцінювання ролі стратегії бізнесу в управлінні торговельним підприємством є: незрозуміння сутності стратегічної спрямованості цілей і всієї його діяльності підприємства; відсутність альтернативних стратегій, які можна було б задіяти у разі змін у зовнішньому середовищі; відсутність або недостатня обґрунтованість стратегічних планів торговельного підприємства; недостатня інформаційно-аналітична підтримка стратегії і проектів його розвитку; неухвага до внутрішнього і зовнішнього середовищ; невміння прогнозувати потреби ринку; відсутність у керівників торговельного підприємства досвіду стратегічної діяльності; невміння протистояти конкуренції, досягати успіху в конкурентній боротьбі; недостатнє осмислення діяльності підприємства, ототожнення його стратегії і тактики тощо.

Проведений аналіз існуючих методик формування стратегій торговельних підприємств дозволив визначити, що залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності, а також знань специфіки функціонування об'єктів управління, існує чотири основні методи формування стратегії бізнесу.

1. Метод формування стратегій бізнесу на основі інтуїції – ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін; за таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників.

2. Метод формування стратегій бізнесу, що базується на здоровому глузді – ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як; застосовуються методи «експерименту», «проб і помилок», які потребують участі висококваліфікованих експертів.

3. Метод формування стратегій бізнесу шляхом компромісу – в

оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку підприємства немає спільної згоди, але в наявності є володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення стратегічних конкурентних цілей; основну увагу приділяється досягненню згоди між ключовими керівниками та експертами.

4. Аналітичний метод формування стратегій бізнесу – для оцінки ситуації, визначення цілей і засобів їхнього досягнення застосовується весь інструментарій стратегічного планування та контролю управління конкурентоспроможністю, економіко-математичного моделювання, системного аналізу.

З огляду на це, стратегія бізнесу торговельного підприємства постає в реальному житті як ключовий план дій, який передбачає розробку та апробацію прогнозно-ефективних стратегічних завдань його подальшого функціонування, накопичення та використання необхідних для їх досягнення ресурсів, проектування можливої послідовності діяльності щодо їх використання та мінімізації загроз. У такій ситуації вагомими характеристиками обраної стратегії слід вважати системність, цілеспрямованість, гнучкість, урахування особливостей місця і часу, можливостей підприємства. Все це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення сформованої моделі стратегії бізнесу на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири й способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ринкових ситуаціях, виходячи із ключових, особливо значущих інтересів торговельного підприємства.

Розроблення та реалізація ефективної стратегії бізнесу дозволяє поєднувати процес планування, просування на ринку і збуту продукції через формування оптимальних для торговельного підприємства товарної й цінової політик, узгодження його можливостей з умовами зовнішнього середовища та впровадження комплексу заходів для досягнення поставлених цілей. І хоча виключно всі торговельні підприємства орієнтовані на отримання прибутку, відсутня універсальна стратегія, яка стала б абсолютно прийнятною для всіх таких підприємств. Формування та реалізація стратегії бізнесу передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження та забезпечення функціонування управлінського комплексу (інформування, планування, організація, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Для успішного забезпечення



Таблиця 2

Етапи розробки та реалізації стратегії бізнесу  
торговельного підприємства

№ з/п	Назва етапу	Характеристика
1.	Діагностика середовища	Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ шляхом формулювання основних складових та їх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають стратегічне значення для підприємства, а також складаються прогнози майбутнього стану цих середовищ
2.	Визначення місії та цілей підприємства	Визначення сфери діяльності підприємства, принципів його роботи, інтересів, очікувань і цінностей споживачів, а також розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей
3.	Вибір та формування стратегії	Вибір та попереднє оцінювання конкретних стратегій кожного рівня, формування „стратегічного набору” та відповідних стратегічних альтернатив
4.	Реалізація стратегії	Регулярне поглиблене вивчення стану середовища, оцінка ресурсів і можливостей їх розподілу, створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії, розроблення та впровадження оптимальної організаційної структури, приведення організаційної культури відповідно до вибраної стратегії, управління стратегічними змінами на підприємстві
5.	Контроль (контролінг) за реалізацією стратегії та оцінка результатів діяльності	З’ясування, якою мірою реалізація стратегії сприяє досягненню цілей підприємства й оцінює правильність виконання стратегії чи окремих її етапів

розроблення і впровадження стратегії бізнесу торговельного підприємства необхідно дотримуватись певної послідовності, наведеної у табл. 2. Крім цього, кожен етап процесу формування стратегії, має характеризуватися комплексністю та завершеністю.

Кожен етап, наведений у табл. 2, має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації стратегій бізнесу, процедур і методик.

Чинники зовнішнього середовища створюють мультиплікативний ефект внутрішніх змін й тісно пов’язані один з одним. Їх взаємозв’язок – це рівень сили, з якою зміна одного з них впливає на інші [3, С. 47]. З цієї позиції зовнішнє (інституціональне) середовище визначається як сукупність об’єктів і сил в умовах невизначеності, що діють за межами підприємства та чинять як прямиий, так і непрямий

мий вплив на стан його внутрішнього середовища (мікросередовища) в умовах асиметричності інформації [4, С. 17].

Тому для ефективного здійснення господарської діяльності торговельним підприємствам необхідно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, оцінювати позитивні й негативні тенденції зміни макроекономічних показників та можливості впливу цих змін на діяльність підприємства.

В умовах високого динамізму зовнішнього середовища сучасне торговельне підприємство може стати ефективним завдяки здатності пристосовуватися до змін. Відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам зовнішнього середовища, є найважливішим чинником ринкового успіху й приводить підприємство до необхідності постійної трансформації. При цьому ефективне управління внутрішнім середовищем повинно бути адекватним поточним і майбутнім змінам зовнішнього середовища з одночасним забезпеченням стабільного, збалансованого та інтегрованого розвитку підприємства. Тому виникає необхідність обґрунтування інструментів й методів оцінки процесу управління підприємством з одночасною підтримкою його стійкого розвитку.

У дослідженнях М. Рогоза та О. Кузьменко особливу увагу приділяють формуванню стратегічного бачення, визначенню цілей та правильному вибору стратегії розвитку підприємства, де «...у процесі розробки цілей необхідний двосторонній обмін інформацією, що забезпечує розуміння кожним співпрацівником його конкретних цілей. Крім з'ясування очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим інформувати керівництво про необхідні ресурси для досягнення встановлених цілей...» [5, С. 142].

А. Бутитер відмічає, що ефективний розвиток торговельних підприємств залежить від наявності стратегічного напрямку, в якому враховуються внутрішні можливості та умови зовнішнього впливу на них [1].

На основі результатів проведеного аналізу середовища і визначених місії та цілей формуються різноманітні варіанти поведінки торговельних підприємств, визначаються можливі шляхи досягнення цілей у вигляді стратегій та їх альтернатив для реалізації виявлених можливостей. Кожна з альтернатив, виходячи з розвитку зовнішнього оточення, повинна конкретизуватися у програмі розвитку.

За своїм змістом стратегії торговельних підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний рівень тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників. Тобто, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств мають стати:





1) розробка стратегії бізнесу щодо збуту та реалізації товарів, яка охоплює стратегічні рішення у сфері підвищення якості товару, ефективності асортиментної політики, організації торгового та технологічного процесів в магазині;

2) розробка стратегії бізнесу щодо обслуговування та самообслуговування клієнтів, яка включає завдання забезпечення комфортності отримання торговельних послуг, розробки та реалізації програм лояльності до пайовиків та постійних покупців, надання додаткового інформаційного забезпечення за допомогою сучасних інформаційних технологій та надання додаткових послуг (дисконтні картки, розрахунок за допомогою банківських платіжних карток);

3) розробка стратегії бізнесу щодо управління товарними запасами підприємства та логістики;

4) розробка стратегії бізнесу щодо управління персоналом, яка б сприяла встановленню балансу між інтересами підприємства та можливостями функціональних служб за рахунок підвищення компетенції та професіоналізму фахівців підприємства, які є виконавцями окремих функцій.

1. Бутитер А. Р. Стратегічний підхід до розвитку діяльності торговельних підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2005. Вип. 15.4. С. 354–357. 2. Зарембуха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 2. № 5. С. 133–136. 3. Колчакова М. В. Фактори впливу на діяльність підприємств торгівлі. *Вісник МСУ. Економічні науки*. Х., 2007. № 1. С. 46–49. 4. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Хариневич-Яворська Д. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с. 5. Рогоза М. Є., Кузьменко О. К. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку торговельними підприємствами системи споживчої кооперації. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1. С. 142–145. 6. Основні показники роздрібної торгівлі підприємств Рівненської обл. URL: [www.rv.ukrstat.gov.ua/](http://www.rv.ukrstat.gov.ua/). (дата звернення: 15.11.2018).

## REFERENCES:

1. Butyter A. R. Stratehichnyi pidkhd do rozvytku diialnosti torhovelnykh pidpriumstv. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*. 2005. Vyp. 15.4. S. 354–357. 2. Zarembukha Ye. M. Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti torhovelnoho pidpriumstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2014. T. 2. № 5. S. 133–136. 3. Kolchakova M. V. Faktory vplyvu na diialnist pidpriumstv torhivli. *Visnyk MSU. Ekonomichni nauky*. Kh., 2007. № 1. S. 46–49. 4. Kutsyk P. O., Medvid L. H., Shevchuk V. O., Kharynovych-Yavorska D. O. Diialnist torhovelnykh pidpriumstv u konkurentnomu seredovishchi: kontrolno-analitychne zabezpechennia

systemy upravlinnia : monohrafiia. Chernivtsi : Tekhnodruk, 2015. 370 s. **5.** Rohoza M. Ye., Kuzmenko O. K. Modeliuvannia protsesu vyboru stratehii rozvytku torhovelnyh pidpriemstvamy systemy spozhyvchoi kooperatsii. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2012. № 1. S. 142–145. **6.** Osnovni pokaznyky rozdribnoi torhivli pidpriemstv Rivnenskoï obl. URL: [www.rv.ukrstat.gov.ua/](http://www.rv.ukrstat.gov.ua/). (data zvernennia: 15.11.2018).

Рецензент: к.е.н., професор Кузнецова Т. В. (НУВГП)

---

**Petruk V. A., Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,**  
**Petruk I. P., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor**  
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

### **FORMING THE BUSINESS STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF ENTREPRENEURSHIP**

**The article reveals the essence of the notion of business strategy, systematizes scientific approaches to its structure, proposes the main stages of the formation of a business strategy for a trading company in accordance with its objectives and capabilities.**

**Keywords: external environment, internal environment, business strategy, stages of business strategy formation, competitive advantages.**

---

**Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук И. Р., к.э.н., доцент**  
(Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**В статье раскрыта сущность понятия стратегии бизнеса, систематизированы научные подходы к ее структуре, предложены основные этапы формирования стратегии бизнеса торгового предприятия в соответствии с его целями и возможностями.**

**Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, стратегия бизнеса, этапы формирования стратегии бизнеса, конкурентные преимущества.**

---