

У роботі систематизовано методики аналізу стратегічного маркетингу залежно від його середовища.

Подальші дослідження і розробки методик аналізу стратегічного маркетингу підприємства повинні бути спрямовані на вибір із системи тих методик, які дозволять найефективніше реалізувати стратегію розвитку підприємства залежно від його розмірів, виду і галузі діяльності.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф [пер. с англ.] / Под ред. Каптуревского Ю. Н. — СПб.: Питер, 2003. — 251 с. 2. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: [Підруч.] / А. В. Войчак. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 90. 3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: [Підруч.] / С. С. Гаркавенко. — К.: Лібра, 2002. — 168 с. 4. Дяченко Т. О. Основы менеджменту і маркетингу: [курс лекцій] / Т. О. Дяченко — К.: НАУ, 2004. — 60 с. 5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак: [пер. с франц.]. — СПб.: Наука, 1996. — 28 с.

### **ЗНАЧИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ЕГО АНАЛИЗА**

*Отображено суцність и значення маркетингового стратегического планирования как основы развития предприятия. Систематизировано методики анализа стратегического маркетинга в зависимости от его среды.*

### **MEANINGFULNESS OF THE STRATEGIC MARKETING OF PLANNING FOR DEVELOPMENT OF ENTERPRISE AND METHOD OF CONDUCTING OF HIS ANALYSIS**

*Essence and value of the marketing strategic planning is represented as bases of development of enterprise. The methods of analysis of the strategic marketing are systematized, depending on his environment.*

*Стаття надійшла 24.11.08*

УДК 658.6/8:339.13(477)

*Д. П. Цвик*

*Львівська комерційна академія*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Висвітлюються сучасні підходи до розроблення та впровадження стратегії розвитку торговельного підприємства в нинішніх умовах української економіки; прийоми провідних торговельних підприємств у створенні стратегічних програм розвитку торговельної мережі й присутності на ринку; особливості розвитку торговельних підприємств, що залежать від обраної ними стратегії та наявних можливостей.*

У період ринкової економіки ефективно управління стратегією має значний вплив на стабільний розвиток підприємств торгівлі у зв'язку з активною появою як вітчизняних, так і закордонних конкурентів, що прагнуть

вийти на ринок України і зайняти на ньому вигідну для себе позицію. Розквіт вітчизняних торговельних підприємств, розширення обсягу їх товарообороту, відкриття нових точок продажу є запорукою зростання економіки нашої держави, поліпшує показники динаміки економічного піднесення, збільшує кількість робочих місць, надходження до бюджетів усіх рівнів і посилює конкуренцію між торговельними компаніями, що дає змогу покупцям робити вибір на користь якісніших продукції та умов обслуговування.

Вибір актуальної стратегії для конкретного підприємства торгівлі — це складний багаторівневий процес, на дослідження якого витрачається багато часу та інших ресурсів підприємства. У свою чергу, якщо стратегія виявиться на даний момент актуальною порівняно зі стратегіями конкурентів, це дозволить суттєво збільшити прибуток підприємства та забезпечити стабільний розвиток щонайменше у короткостроковий період. Найгостріше проблема застосування способів і прийомів стратегічного управління, що відповідають сучасним умовам господарювання, постає на підприємствах торгівлі, які прагнуть підтримувати взаємозв'язок з кінцевими споживачами продукції та формують торговельну політику на споживчому ринку, здійснюючи дрібнооптову й роздрібну торгівлю.

Аспектам стратегічного розвитку підприємств торгівлі присвятили ряд публікацій вітчизняні учені, зокрема В. Апопій, М. Бедринець, І. Бланк, О. Войцеховський, М. Годунова, Б. Мізюк, О. Ковтун та інші. Разом з тим мало уваги приділяється питанням розвитку та розробки стратегії торговельних мереж, у тому числі корпоративного типу, тоді як потреба в наукових дослідженнях цієї проблеми значно зростає.

Метою нашого дослідження є аналіз нинішніх тенденцій управління стратегією розвитку торговельних підприємств, основних напрямів і цілей, що ставлять перед собою впливові «гравці» — власники найбільших торговельних мереж, методів втілення, обраних стратегій розвитку.

Поняття «стратегія» увійшло в економічну теорію у 50-ті роки ХХ століття як відповідь на нові умови функціонування торговельних підприємств, зростання впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток їхньої діяльності.

Визначальною для становлення та розвитку стратегічного управління була позиція І. Ансоффа, який розвинув концепцію стратегії на засадах визначення можливостей фірми та напрямків її зростання. Його концепція — ділової або корпоративної стратегії — має чотири базових компоненти:

- 1) визначення можливостей ринку виробу та його перспектив щодо розвитку диверсифікації;
- 2) розроблення та деталізація вектора зростання або напрямку, де наявна зміна можливостей;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринків виробів, так і векторів зростання (за Ансоффом конкурентних переваг);
- 4) досягнення синергійного ефекту в результаті поєднання компетенції фірми [2].

Одним з напрямків стратегічного розвитку підприємств корпоративного типу сьогодні є диверсифікація. Зосередження уваги на даному виді стратегії зумовлено тим, що вітчизняним підприємствам важко застосувати стратегічні методи розвитку підприємств через складні умови господарювання, брак ресурсів для запровадження нових методів діяльності й управління та інновацій, не зовсім цивілізовані форми конкурентної боротьби, відсутність стабільного правового поля і ряд інших важливих невирішених на даний момент проблем [4].

Займатися диверсифікацією торговельні підприємства змушує ряд причин, серед яких однією з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також піти з ринків, що стагнують, й отримати фінансові вигоди від роботи на нових для себе територіях за сучасними напрямками бізнесу. Останні два чинники — стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові напрями діяльності — є головними причинами диверсифікації діяльності українських підприємств торгівлі.

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства на даний момент або отримати прибуток, розмір якого перевищує результат від діяльності у сферах, де є присутність підприємства. Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека її пов'язана з «розпиленням сил» менеджменту компанії і підвищеною складністю управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема спричинила розвиток методів портфельного аналізу [1, 3].

Аналіз сучасних підходів до управління стратегічним розвитком провідних торговельних компаній України

**Холдинг «ПАККО» (м. Луцьк)** — структура корпорації, що складається з: мережі супермаркетів «Вопак» — 70 торговельних закладів; мережі гуртівень самообслуговування «ПАККО» — 10 торговельних закладів.

Центр структури ПАККО — сітка супермаркетів «Вопак». Крім власного бізнесу ритейлу, діяльність її охоплює й інші напрями, необхідні для розвитку мережі: операції з торговельною нерухомістю (придбання та довгострокова оренда об'єктів і земельних ділянок); будівництво торговельних закладів, де розміщуються площі супермаркетів або гуртівень компанії; постачання та монтаж торговельного обладнання.

Для ефективності стратегічного управління бізнес-процесами і грошовими потоками в 2007 році було проведено реструктуризацію діяльності холдингу шляхом виділення та зосередження окремого напрямку діяльності на визначеній юридичній особі, що входить у його структуру. До середини 2007-го структура налічувала близько 20-ти об'єктів управління, які розподілялися в основному за територіальним розміщенням точки продажу в областях, що суттєво ускладнювало процес управління стратегією розвитку компанії та досягнення поставлених цілей у визначені часові проміжки.

Сьогодні за кожною компанією групи «ПАККО» закріплена чітка спеціалізація. Роздрібна торгівля у форматі супермаркетів під маркою «Вопак» зосереджена на структурі ТОВ «Вопак-Трейд». Формат гуртівень самообслуговування під торговельною маркою «ПАККО» сконцентрований на ТОВ «СТМ — сучасні торговельні мережі». Інвестиційний бізнес формують структури ТОВ «КМ-Холдинг» та ВАТ «Волиньбакалія». Логістичний напрямок діяльності холдингу визначає компанія ТОВ «ПАККО Логістик». Управлінську функцію здійснює виключно ТОВ «ПАККО Холдинг» — бере активну участь в управлінні всіма вищеперерахованими підприємствами групи. Менеджмент холдингу повністю керує операційною діяльністю групи, фінансовими та інвестиційними потоками, вирішує питання щодо забезпечення фінансування, необхідного для амбіційної стратегії розвитку мережі.

Слід відзначити цікаву асортиментну політику торговельних закладів «Вопак»: вони мають широкий асортимент продукції власного виробництва під торговими марками «Вопак», «ПАККО», «Хочу ще», а товарний асортимент у магазинах «ПАККО» сформований таким чином, щоб покрити до 90% позицій, які складають структуру купівлі пересічного покупця на тиждень. Отже, робота компанії спрямована на розвиток виробництва продуктів харчування, що дозволяє диверсифікувати діяльність, зосереджену на торгівлі та здачі в оренду торговельних площ. Виготовлена під своїми марками продукція розповсюджується у власній торговельній мережі, що гарантує стабільний збут.

На даний момент стратегія розвитку компанії полягає в збільшенні кількості роздрібних та оптових магазинів, забезпеченні структурними підрозділами холдингу зручного розташування об'єктів торгівлі та фінансуванні впровадження вищевказаних змін.

**«Fozzy Group» (м. Київ)** — це торгово-промисловий холдинг України, що розвивається найшвидшими темпами серед усіх торговельних мереж. Швидкий розквіт його формується на основі використання сформованої гнучкої стратегії розвитку, унікальних технологій, творчого підходу до бізнесу і постійного самовдосконалення та диверсифікації діяльності. Це системний підхід до ведення бізнесу і повні цикли виробництва, завдяки яким вирішуються завдання будь-якої складності. Займає лідируючі позиції на ринку оптової та роздрібною торгівлі в Україні. Багаторівнева структура торговельних мереж холдингу є оптимальною для реалізації товарів — так вважають досвідчений менеджмент компанії та президент холдингу.

У торгово-промисловий холдинг «Fozzy Group» входять:  
мережа супермаркетів «Сільпо», що нараховує 138 торговельних об'єктів;

мережа магазинів формату «біля дому» — «Фора», що здійснює управління 70-ма об'єктами торгівлі;

мережа аптек «Будь здоровий» — 20 об'єктів;

оптові гіпермаркети «Фоззі» — 4 об'єкти;

мережа гастрономів «Дніпрянка» — 11 об'єктів;  
інтернет-магазин GONZA, що гарантує доставку продукції до споживача  
упродовж визначеного терміну.

Виробничий напрямок холдингу включає:

Ніжинський консервний завод (ТМ «Ніжин»);

«Екосервіс» — комунальний сервіс (біотуалети);

«Варто» — птахофабрика.

Структура холдингу охоплює і диверсифіковані товарні напрямки. Такий висновок впливає з товарної політики її підрозділів, які займаються продажем лікарських засобів, що реалізуються через власну мережу аптек, а також товарів, котрі купуються безпосередньо у виробників; виготовляються під власною торговельною маркою «Премія» на виробничих потужностях провідних підприємств як України, так і закордону (наприклад, кави під ТМ «Премія» німецького виробника), виготовлених власними підприємствами (м'ясо курятини, консерви тощо).

Управління стратегічним розвитком холдингу здійснюється на високому професіональному рівні, що дозволяє компанії активно розвивати виробництво харчових продуктів, оптово-роздрібну торгівлю продуктами харчування та лікарськими засобами, торгівлю через Інтернет-магазин [5].

Відмінною від двох попередніх є стратегія розвитку **ТОВ «ТК «Інтер-маркет» (м. Львів)**. Компанія має сімнадцятирічний досвід роботи на ринку, входить до десяти найбільших торговельних компаній України. Їй належать: мережа магазинів «Барвінок» (26 магазинів самообслуговування, що реалізують продукти харчування і товари повсякденного вжитку) і супермаркетів європейського зразка «Арсен» (щодня кожен супермаркет обслуговує в середньому 8–10 тисяч покупців); торговельний центр «Арсен» в Івано-Франківську (найбільший заклад у Західній Україні); логістичні центри у Львові і Києві.

Торговельні мережі компанії динамічно розвиваються, що вимагає налагодженого процесу постачання на всі об'єкти товарів потрібного асортименту. Вирішити це допомагають власні логістичні центри у Львові і Києві. Сьогодні компанія планує відкрити ще три великі торгово-розважальні центри:

«Сихів» — перший заклад районного формату у Львові, що об'єднає під своїм дахом понад 90 магазинів міжнародних та українських торговельних марок;

«Леополіс центр» — перший великий регіональний торговельний центр, який сполучить між собою понад 130 магазинів різного профілю й сучасні розваги;

«Оболонь» — перший об'єкт компанії «Інтермаркет» у Києві, що матиме супермаркет, кінотеатр, велику зону для паркування — усе, що потрібне мешканцєві мегаполісу. Стратегічний розвиток компанії пройшов шлях від міні-маркетів до Інтермаркет-девелопменту. Нинішня стратегія компанії —

розширення діяльності на всю територію України, мета — здобуття позиції абсолютного лідера у сфері будівництва і розвитку торговельної нерухомості, досягнення співвідношення між прибутком, отриманим від торгівлі, та задачею в оренду торговельної нерухомості за рівних умов.

Як бачимо, управління стратегічним розвитком торговельного підприємства може ґрунтуватися на різних засадах і кардинально відрізнятись від стратегії найближчих конкурентів. Головне для компанії — це швидкість та якість впровадження стратегії, позитивні зміни в роботі мережі й динамічний ріст прибутку як основного результату господарської діяльності. Щодо якості впроваджуваної стратегії управління та розвитку вищезазначених торговельних підприємств, то, за оцінками іноземних інвесторів, вартість торговельної мережі (бренду) семи найбільших закладів оцінюється в \$1,4 млрд. У трійку лідерів входять київські компанії з вартістю брендів понад \$200 млн — Fozzy Group (понад \$487,3 млн), ТОВ «Квіза Трейд» (\$329,5 млн), ЗАТ «Фуршет» (\$241,8 млн). Після лідерів у рейтингу — три регіональних мережі й одна столична: ТОВ «АТЬ-Маркет» (\$138,1 млн, Дніпропетровськ), ТОВ «Торговий дім Амстор» (\$71,7 млн, Донецьк), ТОВ «ЕКО» (\$70,4 млн, Київ), ТОВ «Торговельна компанія «Інтермаркет» (\$63,7, Львів).

З вищевикладеного випливають наступні висновки. Управління стратегічним розвитком підприємств торгівлі в Україні потребує глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що в кінцевому підсумку можуть суттєво вплинути на стратегічне управління на всіх етапах його впровадження та функціонування. Компанія може обирати стратегію диверсифікації своєї діяльності, розвитку принципово нових видів торгівлі та виробництва. Головне для компанії — професійно оцінити попит на новий вид продукції й ризики, пов'язані з його освоєнням, фінансові можливості виходячи з нестабільної ситуації як у світовій, так і в українській економіці. Стратегії описаних торговельних мереж суттєво різняться між собою, проте наявні і спільні риси. Вони полягають у спрямованості на випуск і збут продукції під своїми марками, будівництво власних площ, що є запорукою активного розвитку торговельної мережі.

Подальші дослідження за даною темою можуть стосуватися аналізу структури торговельних мереж у регіоні та відсоткової частки в загальному гуртовому, роздрібному об'ємі.

1. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів: інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво: навч. посіб. / В. Е. Коломойцев — К.: Молодь, 2000. — 383 с. 2. Мазараккі А. А. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / А. А. Мазараккі та ін. — К.: Хрещатик. — 1999. — 800 с. 3. Осика С. Г. Світова організація торгівлі / С. Г. Осика, В. Т. Пятницький. — К.: К.І.С., 2001. — XXXII. — 491 с. 4. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організацій / Смолін І. В. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 344 с. 5. [www.gonza.com.ua](http://www.gonza.com.ua).

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Освещаются современные подходы к разработке и внедрению стратегии развития торгового предприятия в современных условиях украинской экономики; приемы ведущих торговых предприятий в создании стратегических программ развития торговой сети и присутствия на рынке; особенности развития торговых предприятий, что зависят от избранной ими стратегии и имеющихся возможностей.*

**MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT BY STRATEGIC DEVELOPMENT OF AUCTION ENTERPRISES**

*Modern tendencies of working out and putting the strategy of trade enterprise's development in modern conditions of Ukrainian economy; the tendencies of leading trade enterprises in working out strategic programs of trade network and their presence on the market; the peculiarities of trade enterprises' development, which depend on chosen strategy and the possibilities of trade enterprises.*

*Стаття надійшла 13.11.08*

УДК 330.322

***Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський***

*Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»*

**ПОРІВНЯЛЬНА РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглядається низка методик оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Запропоновано методичні підходи до порівняльної рейтингової оцінки інвестиційної привабливості підприємств з використанням стандартизованих показників.*

Ефективна діяльність підприємств, забезпечення високих темпів їх стратегічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки значною мірою визначається рівнем їх інвестиційної привабливості. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є важливим питанням при ухваленні інвестором рішень щодо вибору для інвестування максимально привабливого об'єкта за умов наявності альтернативних варіантів. Звідси впливає необхідність чіткого ранжування підприємств за рівнем інвестиційної привабливості, яка і визначатиме пріоритетність в отриманні інвестиційних ресурсів, що набуває набагато суттєвішого значення в умовах світової кризи ліквідності.

Аналіз досліджень вітчизняних та іноземних учених у галузі інвестиційної діяльності свідчить про те, що єдиного визначення інвестиційної привабливості як економічної категорії, яка б надавала однозначне трактування, не існує. Деякі економісти тлумачать інвестиційну привабливість як справедливую кількісну та якісну характеристику макро-, мезо- і мікросередовища