

**ОСОБЛИВОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ***Анотація*

Стаття присвячена уточненню сутнісних характеристик та функцій стратегій розвитку торговельного підприємства. Розглянуто проблеми стратегічного розвитку торговельних підприємств. Розкрито значення застосування стратегій розвитку для підприємств, що займаються торгівлею. Визначено, що розробка такої стратегії має здійснюватися при врахуванні соціально-економічного стану середовища, в якому функціонує торговельне підприємство. Окреслено змістовне наповнення поняття "стратегічне управління" в процесі розвитку підприємства. Досліджено проходження підприємством торгівлі чотирьох стадій життєвого циклу: входження на ринок, зростання, зрілість та спад. Сформульовано основні характеристики стадій життєвого циклу в контексті їх зв'язку з положенням підприємства на ринку. Розкрито зміст поняття "диверсифікація" та особливості стратегії диверсифікації для торговельних підприємств. Виявлено низку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на диверсифікацію діяльності сучасних торговельних підприємств.

*Ключові слова:* торговельне підприємство, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, комерціалізація, життєвий цикл, диверсифікація.

**А.Ю. Бозуленко,**

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЕУ, г. Черновцы

**ОСОБЕННОСТИ КОМЕРЦИАЛИЗАЦИЙНО-ДИВЕРСИФИКОВАНОЙ  
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***Аннотация*

Статья посвящена уточнению сущностных характеристик и функций стратегий развития торгового предприятия. Рассмотрены проблемы стратегического развития торговых предприятий. Раскрыто значение применения стратегий развития для предприятий, которые занимаются торговлей. Определено, что разработка такой стратегии должна осуществляться с учетом социально-экономического состояния среды, в которой функционирует торговое предприятие. Очерчено содержательное наполнение понятия "стратегическое управление" в процессе развития предприятия. Исследовано прохождение предприятием торговли четырех стадий жизненного цикла: входение на рынок, рост, зрелость и упадок. Сформулированы основные характеристики стадий жизненного цикла в контексте их связи с положением предприятия на рынке. Раскрыто содержание понятия "диверсификация" и особенности стратегии диверсификации для торговых предприятий. Определен ряд факторов внешней и внутренней среды, которые влияют на диверсификацию деятельности современных торговых предприятий.

*Ключевые слова:* торговое предприятие, стратегия, стратегия развития, стратегическое управление, коммерциализация, жизненный цикл, диверсификация.

**Oleksandr Yu. Bozulenko,**

Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

**FEATURES OF COMMERCIALIZED AND DIVERSIFIED STRATEGY  
OF TRADING ENTERPRISES DEVELOPMENT***Annotation*

The article is devoted to the clarifying of essential features and functions of commercial enterprises development strategies. Problems of strategic development of commercial enterprises have been

analyzed. The significance of implementation of development strategies for the companies engaged in trade has been interpreted. It was determined that the development of such a strategy should be implemented taking into account socio-economic conditions of the environment under which the trading company is operating. The substance of the concept "strategic management" in the development of the enterprise has been outlined. Four stages of the commercial enterprise life cycle (entry to the market, growth, maturity and decline) have been studied. Basic characteristics of the life cycle stages in the context of their relationship with the situation on the market have been formulated. Meaning of the concept "diversification" and features of the diversification strategy for commercial enterprises have been underlined. A number of factors of external and internal environment that affect the diversification of modern commercial enterprises operating have been found.

**Keywords:** trading enterprise, strategy, strategy of development, strategic management commercialization, enterprise life cycle, diversification.

**Постановка проблеми.** Існуючий господарчий механізм в Україні, постійна зміна середовища функціонування торговельних підприємств на ринку споживчих товарів висувають нові вимоги щодо регулювання його діяльності на основі розробки стратегії свого розвитку. На відміну від зарубіжної практики, проблема обґрунтування стратегії розвитку вітчизняних підприємств має специфічні риси. Це обумовлено особливостями розвитку економіки України, умовами ведення ринкового господарства, які можна згрупувати таким чином:

- нестабільність соціально-економічних умов, в яких функціонують торговельні підприємства;
- скорочення обсягів виробництва;
- постійне зростання цін;
- різке зниження рівня життя населення;
- недосконалість чинного законодавства та високий рівень тінізації економіки;
- застосування недобросовісних методів конкуренції;
- відсутність досвіду роботи торговельних підприємств в умовах ризику;
- нерозвиненість системи інформаційного забезпечення різних сфер діяльності підприємства тощо.

У цих умовах перед кожним торговельним підприємством постає питання: де знайти своє місце на ринку, яку нішу зайняти, як утримати вже здобуті на ринку позиції та за рахунок яких можливостей досягти головної мети діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливу роль у теоретичному дослідженні стратегічного розвитку торговельних підприємств відіграють праці таких учених, як І. Ансофф, В. Апопій, В. Вітлицький, В. Дробот, П. Друкер, І. Кириленко, Ф. Котлер, Ю. Кухарчук, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, М. Портер, З. Шершньов та ін.

Незважаючи на вагомості досягнення в досліджуваній сфері, недостатньо розкритими залишаються питання реалізації комерціалізаційно-диверсифікованої стратегії на підприємствах торгівлі, зокрема, визначення їх

місця у діяльності підприємства та ролі у досягненні головної мети, у виборі шляхів подолання кризових явищ.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є обґрунтування маркетингових підходів стратегічного розвитку торговельного підприємства. Ситуація на ринку характеризується постійною мінливістю, що потребує здійснення нових досліджень для виявлення тенденцій і перспектив розвитку підприємств торгівлі на сучасному етапі. Необхідна подальша розробка нових стратегічних підходів, адаптованих до проблем розвитку галузі торгівлі в умовах її трансформації з урахуванням сучасних процесів невизначеності та жорсткої конкуренції на основі комерціалізаційних та диверсифікаційних процесів, що в них відбуваються.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап розвитку торгівлі України визначається складними процесами та глибокою трансформацією, а саме монополізацією, лібералізацією, структурною перебудовою, економічною інтеграцією, інтернаціоналізацією оптового і роздрібного секторів, а також глобалізацією всіх внутрішніх товарних ринків [1, с. 145].

Отже, умови сьогодення потребують від торговельних підприємств здійснювати свою діяльність на основі постійного перманентного розвитку, використовуючи найновіші здобутки у стратегічному управлінні.

Головна ціль стратегічного управління – це потреба підприємства у гармонійному розвитку, що об'єднує зацікавленість суб'єктів господарювання, покупців і суспільства в цілому шляхом інтегрування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів розвитку [2, с. 12].

Стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей підприємством, залучаючи всі потрібні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього оточення [3, с. 89].

Стратегія – це уніфікований, інтегрований та зрозумілий план, розроблений так, щоби бути впевненим у досягненні цілей підприємством [4].

Стратегія потрібна кожному підприємству, що домагається успіху на ринку, щоб найкращим чином використати свій потенціал і пристосуватися до умов зовнішнього стратегічного середовища, яке постійно змінюється. Сутність вибору стратегії полягає в тому, що з усіх імовірних шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед підприємством, воно обере конкретний напрямок. Правильно розроблена стратегія – це запорука підвищення конкурентоспроможності підприємства, міцної конкурентної позиції і формування такої організації, що за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могло б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [5, с. 89].

Передумовами формування конкурентного середовища підприємств торгівлі є комерціалізація та диверсифікація їхньої діяльності.

Розгляд підходів торговельних підприємств до проблем їх розвитку показує, що поряд з такими інструментами, як географічна експансія, стандартизація бізнес-процесів, мерчандайзинг, категорійний менеджмент, програми лояльності споживачів [6, с. 462], все більша увага приділяється комерціалізаційно-стратегічному напрямку їх розвитку.

Метою комерціалізації підприємств торгівлі стало формування раціонального конкурентного середовища, посилення трудової, господарської і підприємницької діяльності суб'єктів ринку, які самостійно визначають свою економічну, комерційну, збутову та цінову політику [7]. Комерціалізаційний розвиток спрямований, перш за все, на те, щоб підприємства почали функціонувати відповідно до законів ринку.

До основних рис торговельного підприємства, як суб'єкта ринку, належать відкритість, самоорганізація, упорядкованість, котра в результаті реалізації товарів створює додану вартість за допомогою праці членів трудового колективу та ефективного менеджменту і перебуває в стані постійного динамічного розвитку [8].

Вибір тієї чи іншої стратегії, її обґрунтування залежить від стану соціально-економічного розвитку зовнішнього середовища підприємства.

Підприємство, функціонуючи на ринку, проходить декілька стадій життєвого циклу: входження на ринок, зростання, зрілість та спад.

Початкова стадія діяльності підприємства визначається низькими обсягами продажів товарів через відсутність кола лояльних споживачів, незначним прибутком, а іноді й збитком та значними поточними витратами на організацію комерційного процесу та формування ресурсного потенціалу. На цьому етапі підприємство застосовує стратегії інтенсивного зростання, які є необхідними для подальшого розвитку підприємства. Саме на цій стадії максимально розкриваються підприємницькі здібності керівників, їх здатність до розробки та запровадження креативних ідей, реалізація яких, у свою чергу, може призвести до підприємницьких ризиків [9, с. 265 ; 10, с. 226].

Стадія зростання характеризується високими показниками економічної діяльності підприємства – з'являються нові ринки або їх сегменти, збільшуються обсяги продажів, зростає кількість покупців, розширюється коло постачальників тощо. На цій стадії посилюється взаємодія підприємства з іншими підприємствами, формуються конкурентні переваги, збільшується міра агресивності конкурентної стратегії підприємства.

Стадія зрілості – це період діяльності підприємства, який триває досить довго порівняно з іншими стадіями. На цьому етапі підприємство знаходиться у пошуку нових шляхів розвитку, постійно корегує обрану стратегію та її складові, оскільки темпи економічного зростання, незважаючи на стабільність, можуть набути тенденції до зниження. На цьому етапі

підприємству для того, щоб втриматись на ринку, необхідно використати всі можливості свого інноваційного розвитку, для чого необхідно розробити адекватну йому стратегію та тактику [9, с. 267].

Стадія спаду характеризується зменшенням конкурентоспроможності, головним чином завдяки агресивній політиці підприємств-суперників. Ймовірність настання банкрутства стає більш реальною.

Таким чином, стадії життєвого циклу підприємства – це проміжки часу, протягом яких його діяльність характеризується відносною стабільністю стратегічних та тактичних цілей, притаманних для певного періоду розвитку [11, с. 60].

Обрання стратегії діяльності підприємства починається, як правило, з корпоративної стратегії, яка визначає головний напрям розвитку підприємства і реалізацію його місії.

Поряд з іншими не менш важливими стратегіями розвитку торговельної підприємства на стадії зрілості все більше уваги приділяють стратегії диверсифікації, сутність якої полягає в уникненні будь-якої залежності суб'єкта підприємницької діяльності через поповнення асортименту товарів, пошук нових ринків збуту, надання нових видів послуг, організацію нових видів підприємницької діяльності, які будуть вирізняти конкретне підприємство у сегменті серед інших подібних і, таким чином, продовжувати його життєвий цикл.

Сам термін "диверсифікація" буквально означає: 1) різнобічний розвиток, розмаїття; 2) створення декількох різних виробничих напрямів у межах одного підприємства; 3) розширення сфери діяльності підприємства на ринках нових товарів [12, с. 12].

Тобто диверсифікація – це відносно новий процес, який відбувається на підприємстві з метою його пристосування до швидких змін споживчого ринку та посилення конкурентної боротьби і є засобом проникнення на нові ринки й більш прибуткові галузі.

Стратегія диверсифікації починає застосовуватись підприємством тоді, коли воно вже не може ефективно розвиватись на певному ринку з певними товарами, коли зростає можливість фінансового ризику.

Основна мета стратегії диверсифікації – це зменшення залежності підприємства від одного ринку чи товарної групи, це пошук і використання додаткових можливостей ведення бізнесу.

Прийняття керівництвом рішення про застосування стратегії диверсифікації відбувається під впливом різних чинників, зумовлених середовищем підприємства, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх чинників відносять споживачів, конкурентів, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти,

глобалізацію. Чинники внутрішнього середовища поділяються на стратегічні, економічні, організаційно-управлінські, матеріально-технічні, соціальні, інвестиційно-інноваційні [13, с. 145].

Диверсифікаційна стратегія діяльності підприємства є адаптованою стратегією до сучасної ринкової економіки. При сприятливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовищ реалізація цієї стратегії передбачатиме активізацію всіх напрямів діяльності, в т.ч. інноваційної.

Вплив означених чинників на діяльність торговельного підприємства зумовлює вибір різних видів стратегій диверсифікації, наприклад: концентрична диверсифікація, при якій підприємство користується своїм досвідом і технологією; горизонтальна диверсифікація, при якій підприємство використовує старий збутовий простір; конгломератна диверсифікація, при якій підприємство звертається до зовсім нової збутової сфери [14].

**Висновки.** Застосування стратегії диверсифікації залежить насамперед від життєвого циклу торговельного підприємства. За умови її використання підприємство, комбінуючи стадії життєвих циклів стосовно окремих напрямів розвитку, продовжує термін стадії зрілості, забезпечуючи стабільність бізнесу протягом тривалого часу.

Реалізація стратегії диверсифікації забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства, підвищує ефективність його діяльності. Обрання певного виду стратегії диверсифікації залежать від багатьох факторів, вивченню яких будуть присвячені подальші дослідження.

### **Список використаних джерел:**

1. Апопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В. В. Апопій // Вісник Державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2005. – № 4. – С. 145–153.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і, організація виробництва" / В. В. Пастухова ; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2003. – 36 с.
3. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства / А. О. Дергоусова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 4 (12). – С. 88–101.
4. Glueck, W. F., Jauch L. R. (1988) Business Policy and Strategic Management. – New York, McGraw-Hill, 940 p.
5. Прищепя Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н. П. Прищепя, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 88–94.
6. Шимко О. В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного функціонування споживчого ринку / О. В. Шимко // Збірник наукових праць "Економічні науки". – Серія "Облік і фінанси". – Випуск 9 (33). – Ч. 3. – Луцьк, 2012. – С. 461–470.
7. Чепінога В. Д. Економічна теорія : підручник / В. Д. Чепінога. – К. : Київський університет права НАН України, 2008. – 198 с.
8. Руцишин Н. М. Економічна природа торговельних підприємств як комерційних систем / Н. М. Руцишин // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. – 2002. – № 5. – С. 120–122.
9. Мушников О. О. Вплив життєвого циклу підприємства на його інноваційно-інвестиційний розвиток / О. О. Мушников // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013.

– № 44. – С. 265-268.

10. Колесник Т. С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібною торгівлю на різних стадіях його життєвого циклу / Т. С. Колесник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 225-230.

11. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

12. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва : монографія / В.І. Ткачук. – Житомир : ЖНАЕУ, 2011. – С. 12-18.

13. Кузьмін О. Є. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств / О. Є. Кузьмін, Х. С. Передало, Х. В. Дрималовська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 143-148.

14. Ляшенко В. І. Синергетичний ефект маркетингової стратегії диверсифікації в умовах сезонного характеру виробництва / В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко // Економіка промисловості. – 2008. – № 4. – С. 114-121.

### References:

1. Apopii, V.V. (2005). Current challenges and strategic priorities of Ukrainian home trade development. *Visnyk Derzhavnogo Universytetu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovskogo [Bulletin of the State University of Economics and Trade named. M. Tugan-Baranovsky]*, no. 4, pp. 145-153 (in Ukr.).

2. Pastukhova, V.V. (2003). *Strategic management of enterprises in conditions of instability of external environmen*. Abstract to PhD dissertation, Economy, Organization and Management of enterprises. National Trade and Economics University of Kyiv, Kyiv, 36 p. (in Ukr.).

3. Dergousova, A.O. (2010). The issue of transport enterprise development strategy concept determination. *Ekonomika ta upravlinia pidpryemstvamy mashynobudivnoyi galuzi: problemy teorii ta praktyky [Economics and business management engineering industry: problems of theory and practice]*, no. 4 (12), pp. 88-101 (in Ukr.).

4. Glueck, W.F.. Jauch L. R. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill, New York, 940 p.

5. Prischepa N.P., Gaydamaka O.M. (2012). Analysis and classification of the enterprise competition strategies. *Upravlinnya proektamy ta rozvitok virobnitstva.[Project Management and Development of production : Collection of Scientific Papers]*, no.4 (44). East Volodymyr Dalh National University, Lugansk, pp. 88-94 (in Ukr.).

6. Shymko, O.V. (2012). Development of competition in the trade as a necessary condition for the effective functioning of the consumer market. *Ekonomichni nauky [Economic sciences]*, vol. 3, no. 9 (33), pp 461-470 (in Ukr.).

7. Chepinoga, V.D. (2008). *Ekonomichna teoriya [Economic Theory]*. Universitet prava NAN Ukrayiny, Kyiv, 198 p. (in Ukr).

8. Rykshyn, N. (2002). The economic essence of commercial enterprises as commercial systems. *Torgivlia, komertsii, pidpryemnytstvo. Zb. nauk. pr. [Trade, commerce, enterprise. Collection of Scientific Papers]*, no.5, pp. 120- 122 (in Ukr.).

9. Mushnikov, O.O. (2013). Life cycle impact of enterprise in its development innovation investment. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti [The bulletin of transport and industry economics]*, no. 44, pp. 265-268 (in Ukr.).

10. Kolesnik, T.S. (2013). Specific Features of Formation of Financial Strategy of a Retail Company at Different Stages of its Life Cycle. *Biznes Inform [Business Inform]*, no. 7, pp. 225-230 (in Ukr.).

11. Kudenko, N.V. (2002). *Marketingovi strategiyi firmi [Marketing strategies of the firm]*. KNEU, Kyiv, 245 p. (in Ukr).

12. Tkachuk, V.I. (2011). *Diversifikatsiya agrarnogo pidpriemnitstva [Diversification of agricultural enterprise]*. ZhNAEU, Zhitomir, pp. 12-18 (in Ukr).

13. Kuzmin, O.Ye., Peredalo, Kh.S., Drymalovska Kh.V. (2013). The factors of influence on diversification activity of enterprises. *Menedzhment ta pidpriemnitstvo v Ukrayini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku : Zb. nauk. pr. [Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and development problems]*. Polytechnic National University, Lviv, pp. 143-148 (in Ukr).

14. Lyashenko, V.I., Lyashenko, S.V. (2013). Synergetic effect of marketing diversification strategy under conditions of seasonal character of production. *Ekonomika promislovostisti [Industrial Economics]*, vol. 4, pp. 114-121 (in Ukr).