

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ГРОСУЛ В. А., АРТЕМЕНКО С. В.

УДК 65.012.12 : 339.138

Гросул В. А., Артеменко С. В. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом

У статті обґрунтовано необхідність стратегічного управління маркетинговим потенціалом роздрібних торговельних підприємств. Спираючись на особливості торговельної галузі, розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства торгівлі. Встановлено, що основним ключовим питанням у теорії стратегічного управління залишається аргументація вибору базової стратегії розвитку господарюючого суб'єкта. Обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору базової стратегії розвитку торговельного підприємства в процесі управління маркетинговим потенціалом, основними етапами якого є: оцінка рівня лояльності зовнішнього маркетингового середовища; визначення маркетингових стратегем; вибір стратегії розвитку підприємства. Запропоновано використання моделі маркетингової стратегем, складовими елементами якої є політика управління маркетинговим потенціалом, стратегічна ринкова позиція підприємства та рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища. Розроблено інтерактивний стратегічний куб формування комплексу маркетингових стратегем, на основі використання якого визначено маркетингові стратегем для роздрібних торговельних мереж Харківського регіону та обґрунтовано стратегії їх подальшого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, маркетинговий потенціал, маркетингові стратегем.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

Гросул Вікторія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: vikgros@mail.ru

Артеменко Станіслав Вікторович – аспірант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: s-t-a-s-o-n-87@mail.ru

УДК 65.012.12 : 339.138

UDC 65.012.12 : 339.138

Гросул В. А., Артеменко С. В. Обоснование стратегии развития торговых предприятий в процессе стратегического управления маркетинговым потенциалом

Grosul V. A., Artemenko S. V. Justification of the Trade Enterprises Development Strategy in the Process of Strategic Management of the Marketing Potential

В статье обоснована необходимость стратегического управления маркетинговым потенциалом розничных торговых предприятий. Опираясь на особенности торговой отрасли, разработана общая структурно-логическая схема процесса стратегического управления маркетинговым потенциалом предприятия торговли. Установлено, что основным ключевым вопросом в теории стратегического управления остается аргументация выбора базовой стратегии развития хозяйствующего субъекта. Обоснован научно-методический подход к выбору базовой стратегии развития торгового предприятия в процессе управления маркетинговым потенциалом, основными этапами которого являются: оценка уровня лояльности внешней маркетинговой среды; определение маркетинговых стратегем; выбор стратегии развития предприятия. Предложено использование модели маркетинговой стратегем, составными элементами которой является политика управления маркетинговым потенциалом, стратегическая рыночная позиция предприятия и уровень лояльности внешней маркетинговой среды. Разработан интерактивный стратегический куб формирования комплекса маркетинговых стратегем, на основе использования которого определены маркетинговые стратегем для розничных торговых сетей Харьковского региона и обоснованы стратегии их последующего развития.

The article justifies a necessity of strategic management of marketing potential of retail trade enterprises. The article develops a general structural and logic scheme of the process of strategic management of the marketing potential of a trade enterprise taking into account specific features of the trade industry. It establishes that the main key issue in the theory of strategic management is argumentation of selection of the basic strategy of development of a subject of economy. It justifies a scientific and methodical approach to selection of the basic strategy of development of a trade enterprise in the process of management of the marketing potential, main stages of which are: assessment of the level of loyalty of external marketing environment; identification of marketing strategems; and selection of the enterprise development strategy. The article offers to use the model of marketing strategem, the components of which are policy of management of the marketing potential, strategic market position of the enterprise and level of loyalty of external marketing environment. The article develops an interactive strategic cube of formation of the complex of marketing strategems on the basis of use of which marketing strategems for various trade networks of the Kharkiv region are identified and strategies of their further development are justified.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия развития, маркетинговий потенціал, маркетингові стратегем

Key words: strategic management, development strategy, marketing potential, marketing strategems

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

Гросул Вікторія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: vikgros@mail.ru

Grosul Viktoriya A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Economics and catering trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: vikgros@mail.ru

Артеменко Станіслав Вікторович – аспірант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

Artemenko Stanislav V. – Postgraduate Student, Department of Economics and catering trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: s-t-a-s-o-n-87@mail.ru

E-mail: s-t-a-s-o-n-87@mail.ru

Процеси глобалізації економіки, підвищення рівня відкритості національних ринків, посилення конкуренції на всіх рівнях і в усіх проявах потребують адекватної реакції підприємств і використання інноваційних підходів у своїй діяльності. Застосування таких підходів можливе лише за умови використання маркетингової філософії підприємництва, яка передбачає превалювання інтересів споживачів, першочергову орієнтацію на їхні потреби та запити. На теперішній час реальними рушіями соціально-економічного прогресу та найбільшою цінністю стає розуміння поведінки споживачів, можливості застосування комплексу адекватних маркетингових дій, при ефективному використанні виробництва, інвестицій, людського капіталу, інновацій [1].

Сучасний розвиток торговельних підприємств обумовлений підвищенням динамізму маркетингового середовища, розставленням пріоритетів у бік кінцевого споживача та задоволенням його потреб, загостренням конкурентної боротьби за цільовий ринок, що, у свою чергу, вимагає розробки системи адекватного стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємств.

Значний внесок в розвиток теорії та практики стратегічного управління маркетинговим потенціалом внесли Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць, Г. Багієв, А. Войчак, А. Гапоненко, С. Кузнецова, Н. Кубіній та ін. [1 – 4]. Проте практичне застосування стратегічних інструментів управління торговельними підприємствами все ще залишається нагальною проблемою сьогодення.

На основі критичного осмислення думок науковців і спираючись на галузеві особливості торговельної галузі, нами розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства торгівлі (рис. 1).

Слід зазначити, що одним з основних етапів стратегічного управління маркетинговим потенціалом є етап, на якому приймається рішення з приводу того, якими засобами підприємство буде домагатися досягнення стратегічної мети, тобто основним ключовим питанням у теорії стратегічного управління залишається формування та вибір базової стратегії. Стратегія все в більшому ступені стає і головним фактором, і ключовим засобом забезпечення майбутнього бізнес-успіху підприємства.

У теорії менеджменту існують різні методологічні підходи до процесу розробки стратегій [5, 6 та ін.]. Автори неоднаково підходять до систематизації процесу стратегічного планування й виділяють різні за кількістю та змістом етапи формування стратегії. Невирішеність вищезазначених питань зумовлює потребу і важливість подальшого теоретичного та практичного їх дослідження.

Метою статті є обґрунтування методичного інструментарію вибору базової стратегії господарюючого суб'єкта торговельної галузі.

Огляд фахової літератури з питань обґрунтування загальної стратегії управління торговельними підприємствами дозволив нам аргументувати методичний підхід, на основі якого визначення базової стратегії для роздрібних торговельних мереж м. Харкова здійснювалось в три етапи.

Етап 1. Визначення рівня лояльності зовнішнього маркетингового середовища

На основі проведеного анкетування провідних фахівців-маркетологів у процесі дослідження визначено індикатори оцінки лояльності зовнішнього маркетингового середовища за збутовою, ціновою, інформаційною та комунікаційною складовими.

З метою оцінку рівня лояльності зовнішнього маркетингового середовища торговельних запропоновано використання формул:

$$L^S = \frac{\sum S_{\max l}^z \times S_l^z + \sum S_{\max l}^p \times S_{\max l}^p + \sum S_{\max l}^i \times S_l^i + \sum S_{\max l}^c \times S_l^c}{m_l}, \quad (1)$$

$$S_l^{z,p,i,c} = \frac{2(k-l+1)}{(k+1)k}, \quad (2)$$

де L^S – рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища; $S_{\max l}^{z,p,i,c}$ – ступінь досягнення l -им індикатором максимального значення в збутовій, ціновій, інформаційній та комунікаційній групі лояльності маркетингового зовнішнього середовища; $S_l^{z,p,i,c}$ – ступінь впливу l -го індикатора на лояльність маркетингового зовнішнього середовища за збутовою, ціновою, інформаційною та комунікаційною складовими; m_l – кількість груп лояльності; k – кількість показників у групі індикаторів.

Розрахунок коефіцієнта значущості для кожного індикатора лояльності зовнішнього маркетингового середовища розраховується експертним шляхом на основі шкали рангів, де значення 1 присвоюється за умов відсутності рівня лояльності; 2 – присвоюється індикатору з епізодичним рівнем лояльності; 3 – з прихованим рівнем; 4 – з хибким рівнем; 5 – з абсолютним рівнем.

Для визначення рівня лояльності зовнішнього маркетингового середовища визначено інтервали лінгвістичних значень (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки рівня лояльності маркетингового зовнішнього середовища

Діапазон лінгвістичної змінної	Характер лояльності
$L^S \geq 0,9$	Абсолютний
$0,74 \leq L^S \leq 0,89$	Прихований
$0,63 \leq L^S \leq 0,73$	Хибкий
$L^S \leq 0,62$	Епізодичний

У табл. 2 наведено розрахунки рівня лояльності зовнішнього маркетингового середовища для торговельних підприємств Харківської області.

Етап 2. Визначення маркетингових стратегем

Модель стратегемі спирається на розробки С. Біра [7] про управління як про цілеспрямовану зміну багатогранного контуру управління системою, контуру управління організацією та зовнішнім середовищем.

Модель стратегемі – це системна концепція визначення та пояснення механізмів і способів управлінського впливу на групу та підприємства, котрі до неї

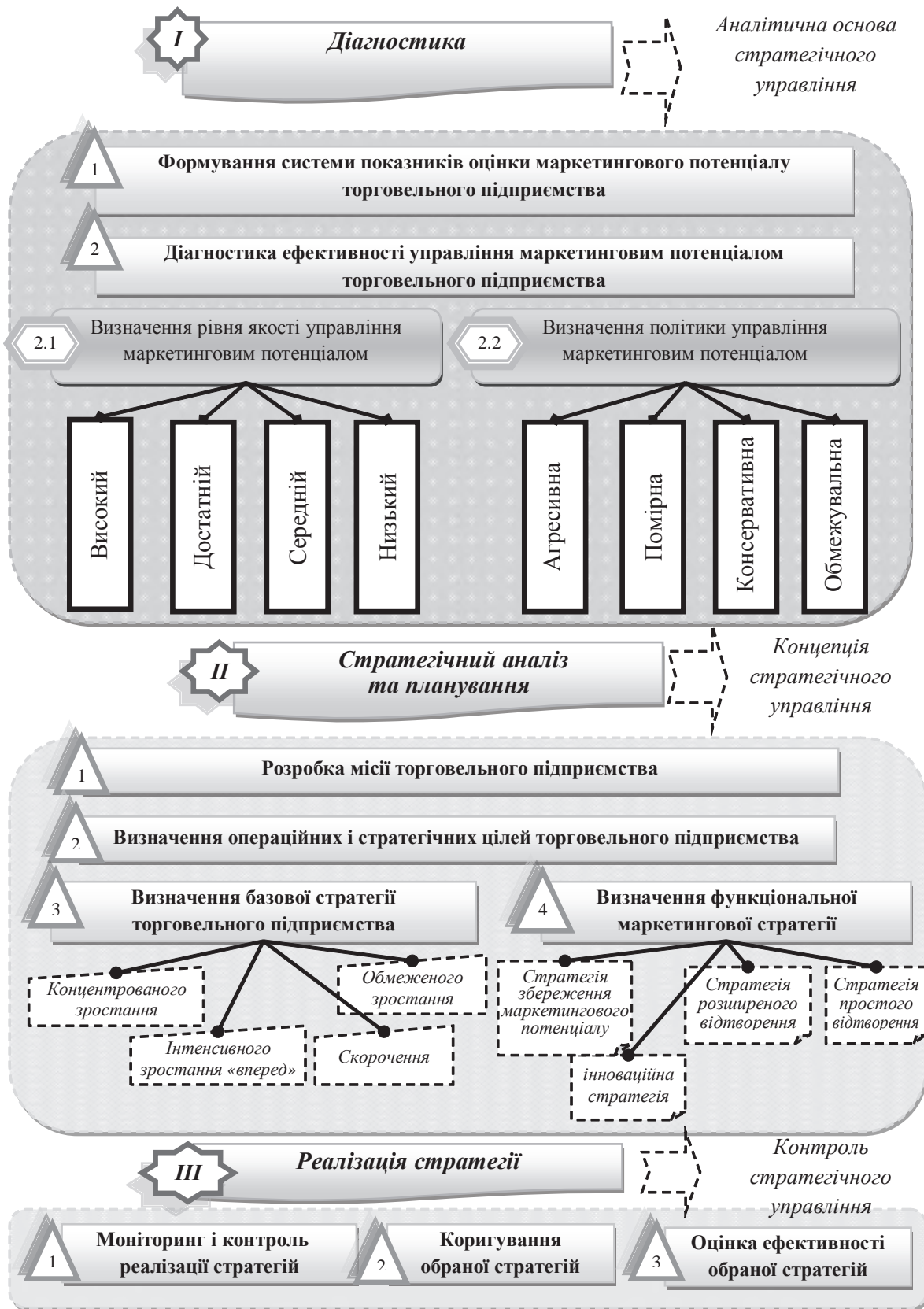


Рис. 1. Структурно-логічна схема процесу стратегічного управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства

входять, яка має евристичну та прогностичну цінність [8, с. 24].

Спираючись на вищенаведені визначення, нами запропоновано використання моделі маркетингової стра-

теми (рис. 2), яка описується функціонально залежність (формула (3):

$$f = \langle \Omega_{mp}^r, S^p, L^s \rangle, \quad (3)$$

де Ω_{mp}^r – політика управління маркетинговим потенціалом; S^p – стратегічна ринкова позиція підприємства; L^S – рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища.

Таблиця 2

Рівень лояльності маркетингового зовнішнього середовища для торговельних підприємств Харківської області

Назва торговельного підприємства	Рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища
ТОВ «Край»	Прихований
ТОВ «Квіза-Трейд»	Абсолютний
ТОВ «Укр-Трейд»	Прихований
ТОВ «Восторг»	Прихований
ТОВ «Фоззі-Фуд»	Абсолютний
ТОВ «Центр ТМ »П'ятий Океан»	Хибкий
ТОВ «АТБ-Маркет»	Абсолютний
ТГ «Таргет»	Прихований
ТОВ СУАП «Європоль»	Хибкий
ТОВ «Таврія В»	Хибкий
ТОВ «Гранд Маркет»	Хибкий

перелік стратегем для кожної базової стратегії за кластером, а також наведено характеристику кожної стратегії.

Результати визначення загальної стратегії торговельних підприємств на основі маркетингових стратегем наведено на *рис. 4*.

Аналіз даних свідчить, що для досліджуваних торговельних підприємств характерні всі запропоновані стратегії зростання.

Підбиваючи підсумки дослідження, зазначимо, що запропонований методичний інструментарій визначення базової стратегії торговельного підприємства на основі розробленого інтерактивного кубу маркетингових стратегем, на відміну від існуючих, комплексно пов'язує ефективність управління маркетинговим потенціалом з його політикою управління, а також враховує рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища для діяльності підприємства, що надає можливість обґрунтовано обирати оптимальну стратегію розвитку господарюючого суб'єкта галузі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабаниць А. В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії / А. В. Балабаниць [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_4/9.pdf

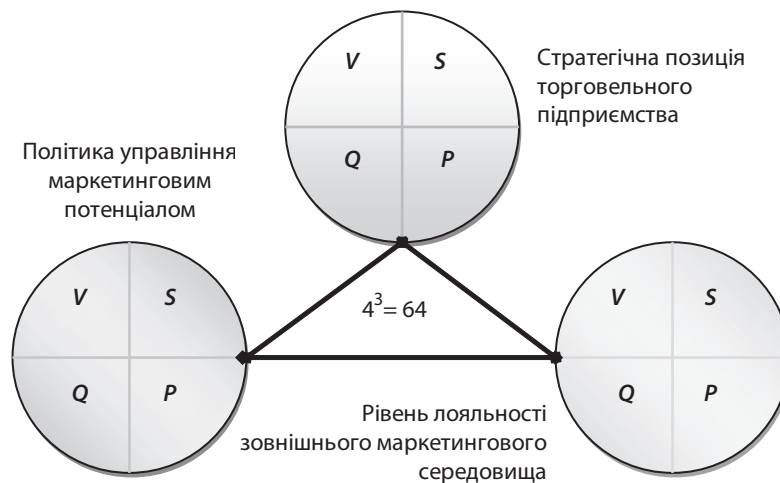


Рис. 2. Модель маркетингової стратегем для торговельного підприємства

Зазначимо, що латинські букви, наведені на *рис. 2*, відповідають стану системи управління кожною складовою маркетингової стратегем. З *рис. 2* видно, що модель має 64 різні комбінації, які визначаються на основі розробленого інтерактивного стратегічного кубу формування комплексу маркетингових стратегем (*рис. 3*).

У процесі дослідження, спираючись на запропонований методичний підхід, методом співставлення було визначено маркетингові стратегем для роздрібних торговельних мереж Харківського регіону (*табл. 3*) і енергію стратегем (*табл. 4*).

Етап 3. Визначення базових стратегій торговельних підприємств

Для визначення базової стратегії побудовано інтервали зміни енергії стратегем (*табл. 5*), які містять

2. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.

3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.

4. Кубіній Н. Ю. Маркетинговий потенціал у системі стратегічного потенціалу споживчої кооперації: теоретичний ракурс / Н. Ю. Кубіній, О. В. Щелкунова // Вісник Дніпропетровського університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/kubiniij.html>

5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : Пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 700 с.

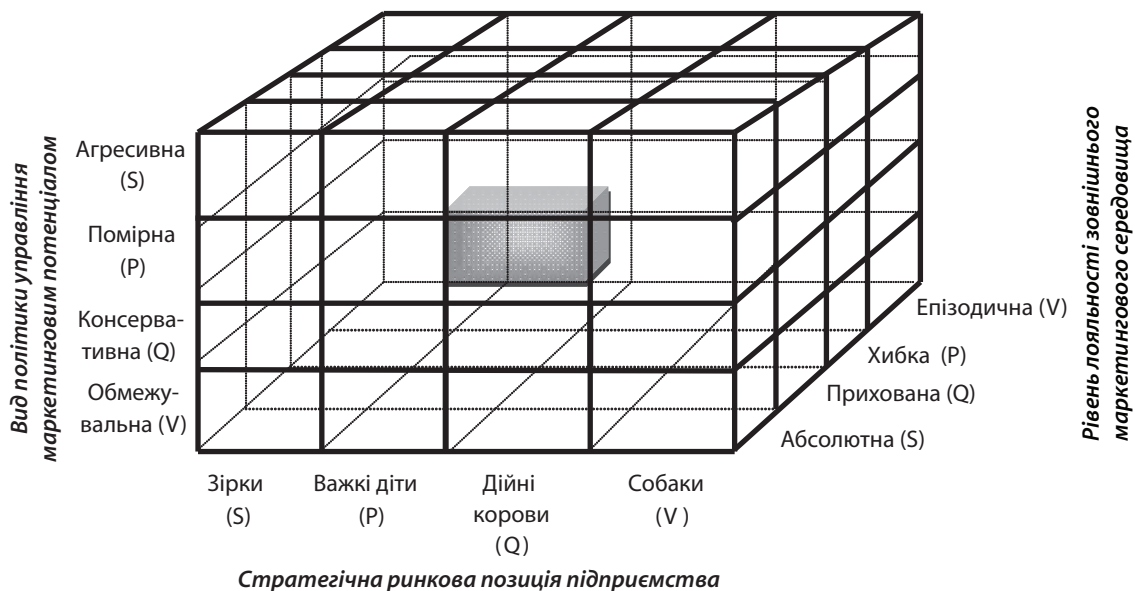


Рис. 3. Інтерактивний стратегічний куб формування комплексу маркетингових стратегем

Таблиця 3

Ідентифікація торговельних підприємств за видом стратегем

№ з/п	Назва стратегем	ТОВ «Край»	ТОВ «Квіза-Трейд»	ТОВ «Укр-Трейд»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Фоззі-Фуд»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТГ «Таргет»	ТОВ СУАП «Європоль»	ТОВ «Таврія В»	ТОВ «Гранд Маркет»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	SSS											
2	SSQ											
3	SSP											
4	SSV											
5	SPS											
6	SPQ											
7	SPP											
8	SPV											
9	SQS											
10	SQQ											
11	SQP											
12	SQV											
13	SVS											
14	SVQ											
15	SVP											
16	SVV											
17	PSS											
18	PSQ											
19	PSP											

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
20	PSV											
21	PPS											
22	PPQ											
23	PPP											
24	PPV											
25	PQS											
26	PQQ											
27	PQP											
28	PQV											
29	PVS											
30	PVQ											
31	PVP											
32	PVV											
33	QSS											
34	QSQ											
35	QSP											
36	QSV											
37	QPS											
38	QPQ											
39	QPP											
40	QPV											
41	QQS											
42	QQQ											
43	QQP											
44	QQV											
45	QVS											
46	QVQ											
47	QVP											
48	QVV											
49	VSS											
50	VSQ											
51	VSP											
52	VSV											
53	VPS											
54	VPQ											
55	VPP											
56	VPV											
57	VQS											
58	VQQ											
59	VQP											
60	VQV											
61	VVS											
62	VVQ											
63	VVP											
64	VVV											

Таблиця 4

Характеристика комплексу маркетингових стратегем

№ п/п	Маркетингова стратегема (123)*	Енергія стратегем, бали	№ п/п	Маркетингова стратегема (123)*	Енергія стратегем, бали	№ п/п	Маркетингова стратегема (123)*	Енергія стратегем, бали	№ п/п	Маркетингова стратегема (123)*	Енергія стратегем, бали
1	SSS	15	17	QSS	13	33	PSS	14	49	VSS	14
2	SSQ	14	18	QSQ	12	34	PSQ	13	50	VSQ	13
3	SSP	13	19	QSP	11	35	PSP	12	51	VSP	12
4	SSV	12	20	QSV	10	36	PSV	11	52	VSV	11
5	SPS	13	21	QPS	11	37	PPS	12	53	VPS	12
6	SPQ	12	22	QPQ	10	38	PPQ	11	54	VPQ	11
7	SPP	11	23	QPP	9	39	PPP	10	55	VPP	10
8	SPV	10	24	QPV	8	40	PPV	9	56	VPV	9
9	SQS	13	25	QQS	12	41	PQS	13	57	VQS	13
10	SQQ	13	26	QQQ	11	42	PQQ	12	58	VQQ	12
11	SQP	12	27	QQP	10	43	PQP	11	59	VQP	11
12	SQV	11	28	QQV	9	44	PQV	10	60	VQV	10
13	SVS	12	29	QVS	10	45	PVS	11	61	VVS	11
14	SVQ	11	30	QVQ	9	46	PVQ	10	62	VVQ	10
15	SVP	10	31	QVP	8	47	PVP	9	63	VVP	9
16	SVV	9	32	QVV	7	48	PVV	8	64	VVV	6

* 1 (перша буква в назві стратегем) – характеризує стратегічну ринкову позицію підприємства; 2 – вид політики управління маркетинговим потенціалом; 3 – рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища відносно підприємства.

Таблиця 5

Шкала визначення маркетингових стратегем

Інтервал зміни енергії стратегем, бали	Перелік стратегем, які формують кластер	Кількість стратегем кластера	Назва базової стратегії торговельного підприємства	Характеристика стратегії
1	2	3	4	5
Від 14 до 15	SSS; SSQ; PSS; VSS.	4	Концентрованого зростання	Стратегія посилення позиції над ринком, коли підприємство робить все, щоб з конкретним продуктом на цьому ринку завоювати кращі позиції. Для її реалізації потрібні великі маркетингові зусилля. У цьому допускається здійснення «горизонтальної інтеграції», коли підприємство намагається встановлювати контроль над своїми конкурентами
Від 12 до 13	SSP; SSV; SPS; SPQ; SQS; SQQ; SQP; SVS; QSS; QSQ; QQS; PSQ; PSP; PPS; PQS; PQQ; VSQ; VSP; VPS; VQS; VQQ	21	Інтенсивного зростання «вперед»	Стратегія мотивована забезпеченням контролю над вхідними ринками
Від 10 до 11	SPP; SPV; SQV; SVQ; SVP; QSP; QSV; QPS; QPQ; QQQ; QQP; QVS; PSV; PPQ; PPP; PQP; PQV; PVS; PVQ; VSV; VPQ; VPP; VQP; VQV; VVS; VVQ	26	Обмеженого зростання	Застосовується підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду

1	2	3	4	5
Від 6 до 9	SVV; QPP; QPV; QQV; QVQ; QVP; QVV; PPV; PVP; PVV; VPV; VVP; VVV	13	Скорочення	Стратегія припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту

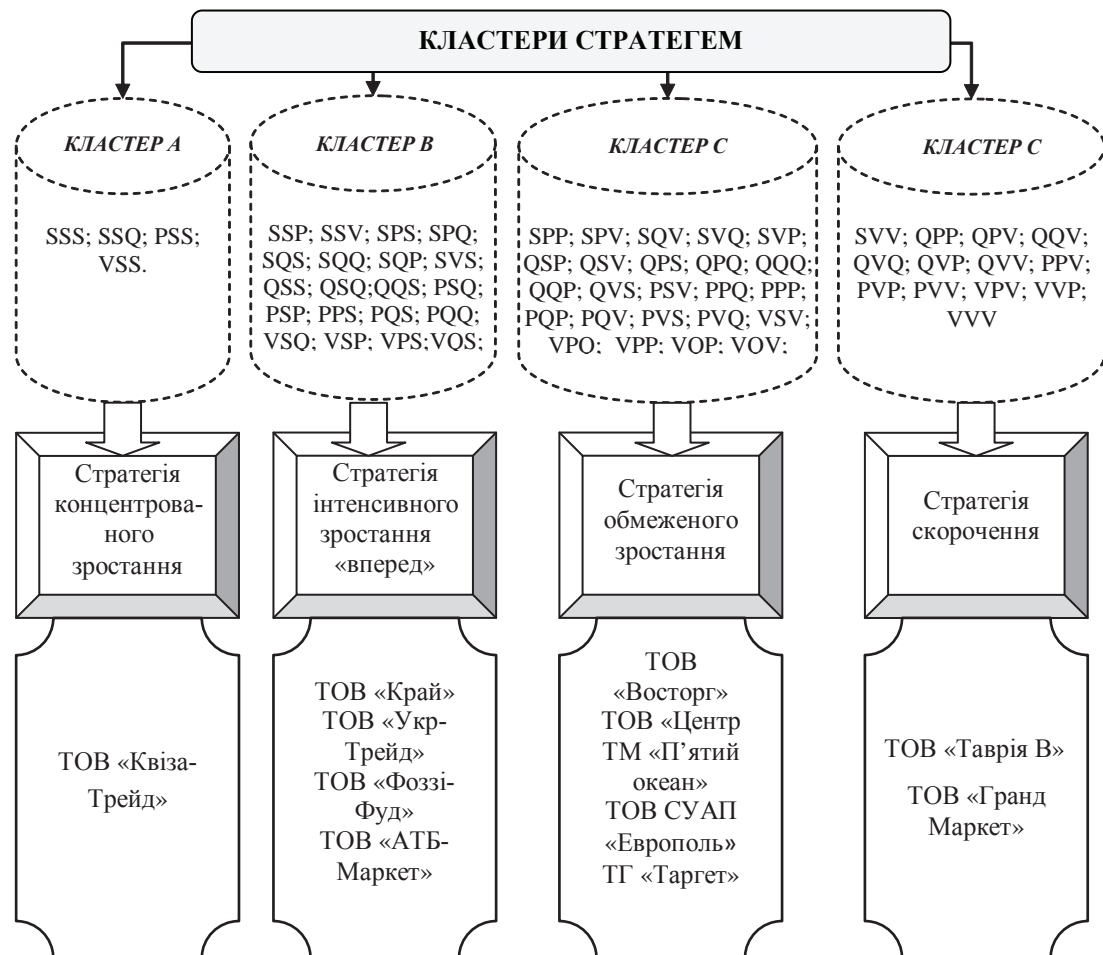


Рис. 4. Обґрунтування базових стратегій торговельних підприємств

7. Стаффорд Б. Мозг фірми / Б. Стаффорд. – М., 2005. – С. 47.

8. Тарасенко В. В. Соціальні механізми і способи управленческого впливу на розвиток територіальних кластерів в сучасній Росії : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 22.00.08 / В. В. Тарасенко ; Російський ун-т. дружби народів. – М., 2013. – 38 с.

REFERENCES

Balabanyts, A. V. "Mekhanizm upravlinnia marketynhovym potentsialom vzaïmodii" [The mechanism of interaction management marketing potential]. http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_4/9.pdf

Balabanova, L. V., and Mazhynskyi, R. V. *Upravlinnia marketynhovym potentsialom pidprïemstva* [Managing the marketing potential of the company]. Kyiv: Profesional, 2006.

Kubiniĭ, N. Yu., and Shchelkunova, O. V. "Marketynhovyĭ potentsial u systemi stratehichnoho potentsialu spozhyvchoi kooperatsii: teoretychniĭ rakurs" [The marketing potential of the strategic potential of consumer cooperatives: a theoretical perspective]. <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/kubiniĭ.html>

Karlof, B. *Delovaia strategiia* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2002.

Stafford, B. *Mozg firmy* [Brain of the Firm]. Moscow, 2005.

Tarasenko, V. V. "Sotsialnye mekhanizmy i sposoby upravlencheskogo vozdeystviia na razvitie territorialnykh klasterov v sovremennoy Rossii" [Social mechanisms and methods of administrative influence on the development of regional clusters in modern Russia]. *Avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk: 22.00. 08*, 2013.

Voychak, A. V. *Marketingoviy menedzhment* [Marketing management]. Kyiv: KNEU, 2000.