

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

У статті розкрито сутність та значення поняття «розвиток», побудовано матричну модель та визначено пріоритети стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж.

Ключові слова: стратегічний розвиток, роздрібна торговельна мережа, пріоритети, матрична модель, система стратегічних показників.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах структурної трансформації роздрібної торгівлі виникає необхідність застосування нової концепції господарювання торговельних мереж як на рівні держави, так і на рівні окремих регіонів, яка забезпечить у першу чергу їх виживання, а вже потім – стабільну прибуткову діяльність. Така концепція має протистояти негативному впливу факторів зовнішнього середовища й одночасно забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності і постійний розвиток торговельних мереж. Усе це може бути досягнуто на основі використання методів та інструментів стратегічного управління – єдиного підходу, що дозволяє обґрунтовано сформулювати найважливіші пріоритети стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженню проблем стратегічного управління підприємствами присвячено праці вчених: З.Є. Шершньової, С.В. Оборської, А.А. Садекова, Л.В. Фролової, Е.А. Уткіна, Т.П. Любанової, З.В. Герасимчука, А.П. Наливайка, О.В. Немцова, Р.А. Фатхутдінова та ін. Останнім часом дослідження з питань стратегічного управління набувають масштабного характеру. Однак ці видання не дають повного, систематичного та чіткого уявлення з означеної проблематики, а також методичного інструментарію, яким повинні володіти спеціалісти вітчизняних торговельних підприємств. Насамперед це стосується питань, які пов'язані з розробкою напрямів стратегічного характеру щодо забезпечення прогресивного розвитку роздрібних торговельних мереж.

Метою статті є обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж.

Результати дослідження. Для досягнення поставленої мети доцільно більш детально зупинитися на вивченні сутності та значення поняття «розвиток», оскільки формування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж базується саме на теорії розвитку соціально-економічних систем.

В економічній літературі [3–5, 8] у загальному вигляді розвиток соціально-економічних систем розглядається як «окремий випадок функціонування цієї системи» або її «наближення до кінцевої соціальної мети за рахунок здійснення відповідних заходів щодо вдосконалення її спеціалізації, підвищення використання її потенціалу, а також приведення у відповідність попиту і пропозиції на продукцію (товари, послуги) й обґрунтованого розподілу доходів, одержуваних при її реалізації [3, с. 456].

Слід зазначити, що між поняттями «зростання» і «розвиток» є істотна відмінність у визначенні їх внутрішнього змісту, як і між термінами «економічний розвиток» і «економічне зростання».

Якщо звернутися до тлумачного словника [8, с. 572], то «розвиток» визначається як «процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового якісного стану; від простого до складного; від нижчого до вищого». У свою чергу, «зростання» – це «...збільшення у кількості, в розмірах; вдосконалення в процесі розвитку» [8, с. 610]. У загальному вигляді зростання – це збільшення розмірів за допомогою нарощування матеріальної основи, тобто кількісне збільшення. Так, економічне зростання визначається як «постійне збільшення реального обсягу виробництва або реалізації, що супроводжується поліпшенням технологічних, економічних і соціальних характеристик суспільства» [3, с. 392].

Таким чином, принципова різниця між зростанням і розвитком полягає у тому, що в процесі зростання відбуваються перш за все кількісні зміни, а в процесі розвитку – якісні. Тобто розвиток у загальному вигляді означає реалізацію потенційних можливостей з метою вдосконалення.

Отже, надалі розвиток розглядатиметься як сукупна зміна у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних змін у системі (підприємстві).

Однак з позицій діалектики під розвитком (рухом, зміною) розуміється і позитивний, і негативний напрям траєкторії руху. Зокрема не можна розв'язати всі проблеми людства, удосконалюючи науку і техніку, оскільки можливості технічного прогресу не безмежні, і кожна технічна новина має свою межу – спадну віддачу вдосконалення, а створення принципово нових технологій потребує збільшення питомих витрат. До того ж ускладнення техніки підвищує вірогідність людських помилок і збільшує масштаби їх руйнівних наслідків. Проте для цілей цього наукового дослідження під розвитком доцільно розуміти прогресивні (ефективні) зміни в результатах діяльності підприємства, позитивну динаміку [4, с. 182].

Підприємству доводиться діяти в економічному середовищі, яке постійно змінюється, оцінювати себе в порівнянні з конкурентами, формувати політику своєї діяльності з урахуванням випередження конкурентів, підвищення або підтримки у допустимих межах своєї конкурентоспроможності. Тому під «економічним розвитком» підприємства слід розуміти його прогресивний (ефективний) розвиток. Саме у цьому випадку підприємство має нагоду самозбереження в стратегічній перспективі.

За умови стійкого функціонування (стабільної діяльності) робота підприємства характеризується постійними середніми значеннями параметрів і швидкістю руху ресурсів. У цьому випадку, по суті, не можна говорити про розвиток підприємства. Перебуваючи в такому стані, підприємство може розраховувати на короткострокові результати, оскільки в перспективі воно може далеко відстати від конкурентів і вийти на негативну траєкторію розвитку, якщо вчасно не внести необхідні корективи.

Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити такі види економічного розвитку підприємства, які наведено на рис. 1.

Таким чином, для обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж доцільно розглядати прогресивний (ефективний) вид економічного розвитку, оскільки лише він має стратегічний характер управління (рис. 1). У короткостроковому періоді динаміка економіки підприємства може мати постійний (стабільний) або негативний характер, якщо це необхідно для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.



Рис. 1. Основні види економічного розвитку підприємства

На думку авторів, прогресивний розвиток – це, перш за все, орієнтація діяльності підприємств на перспективні потреби економіки і тенденції розвитку виробничої і невиробничої сфер. Це не просто адаптація підприємств до умов ринку, це доцільна інтеграція їх функціонування з ринковим механізмом, використання його позитивних моментів, стимулюючих активізацію всіх сторін діяльності підприємств. Таким чином, процес прогресивного розвитку можна представити як послідовність циклів еволюційної зміни станів підприємства всередині циклу із стрибкоподібним переходом стану в кінці циклу на новий якісний рівень, що означає початок нового циклу розвитку підприємства.

Таке розуміння прогресивного розвитку ґрунтується на відтворювальному підході до розвитку підприємства [1, 6, 7]. Кожне підприємство

має свій життєвий цикл, який повинен постійно відновлюватися з метою підтримки стратегічних ліній розвитку, що можуть бути виражені, наприклад, обсягами товарообороту чи прибутку. Виходячи з цього, стратегічне управління торговельним підприємством базується на вивченні і прогнозуванні часу очікуваного зниження товарообороту і прибутку з метою випереджаючого вживання заходів для попередження кризи. Для утримання підприємства на етапі стабільного отримання доходу і недопущення кризи в умовах конкуренції, необхідні постійні інвестиції в основний капітал для трансформації потенціалу підприємства з метою забезпечення стійкого функціонування і підтримки стратегічних ліній розвитку.

Грунтуючись на вищевикладеному матеріалі, можна відзначити, що стратегічні цілі роздрібних торговельних мереж повинні орієнтуватися на прогресивні напрями розвитку і обов'язково враховувати часовий фактор, тобто динаміку основних параметрів розвитку підприємств. До того ж важливим моментом тут є вибір та обґрунтування результативних показників, які будуть підкріплювати розроблені стратегічні напрями розвитку торговельних мереж, а також визначення черговості динамічних взаємозв'язків між ними.

Ці вимоги можуть бути реалізовані за умов використання сучасних підходів та інструментів стратегічного управління торговельними об'єктами. Одним з таких підходів є матричний метод, організований за принципом «ресурси – витрати – результати». Теоретичною та методологічною основою для цього методу стала ідея так званого «поля ефективності», яка запропонована професором У.І. Мересте [6, с. 156–162].

Основний зміст використання матричного методу для формування пріоритетів стратегічного розвитку торговельних мереж полягає в тому, що розвиток, який характеризується якісними і кількісними змінами, може бути описаний показниками ефективності підприємства, які і покладені в основу цього методу. У свою чергу, ефективність за своєю сутністю – складне та багатовимірне явище, тому чим більше факторів і показників обрано для її вимірювання, тим точніше її величина.

До того ж застосування матричного методу забезпечить формування поля стратегічного прогресивного розвитку торговельних мереж – системи якісних показників, які характеризують ресурси, витрати і результати діяльності, визначених шляхом співвідношення кількісних показників стовпця і рядка матриці та їх взаємозв'язку. Аналітичним інструментом у цьому випадку є матричне моделювання як основа вихідної інформації (на вході) та отримання інтегральних показників (на виході) [6, с. 169–172].

Основним моментом використання матричного методу є вибір вихідних показників та упорядкування їх у сукупності. Висновки за результатами проведених розрахунків узагальнюючих показників ефективності залежать від того, наскільки правильно зроблено вибір та упорядковано вихідні показники.

У зв'язку з цим побудова матриці поля стратегічного розвитку торговельної мережі повинна здійснюватися за допомогою науково обґрунтованої системи показників, що має задовольняти таким вимогам: універсальність, широта, лаконічність, доступність, інформативність, істотність, теоретична обґрунтованість.

Відповідно до поставлених вимог, сукупність вихідних показників стратегічного розвитку торговельних мереж доцільно поділити на три групи:

– показники, що характеризують ресурси торговельних мереж: торгова площа (ТS), кількість працівників (Ч), середньорічна вартість оборотних активів (ОА), власного капіталу (ВК) та поточних зобов'язань (ПЗ);

– показники, що характеризують витрати торговельних мереж: витрати обігу (ВО) та фонд оплати праці працівників (ФОР);

– показники, що характеризують результати торговельних мереж: товарооборот (Т), торговий дохід (ТД), прибуток від реалізації товарів та послуг (Пр).

Ці групи показників відображають причинно-наслідкові зв'язки, які існують між показниками та враховують вимоги прогресивного розвитку торговельних мереж.

Необхідно враховувати, що ресурси завжди пов'язані з визначеним моментом часу, а витрати – з деяким періодом часу. Витрати виникають у процесі споживання ресурсів, тобто відбувається трансформація ресурсів через витрати в результаті діяльності торговельного підприємства. Причому витрати, знаходячись між ресурсами та результатами, ближчі до результатів, ніж до ресурсів. Це є головним моментом у процесі впорядкування вихідних показників – зростання значення кожного показника має викликати адекватне зростання значень подальших показників.

Таким чином, логіка побудови вихідних показників має такий вигляд:

$$T_{Пр} > T_{ТД} > T_{Т} > T_{ВО} > T_{ФОР} > T_{ВК} > T_{S} > T_{ОА} > T_{ПЗ} > T_{Ч}, \quad (1)$$

де $T_{Пр}$ – темп зміни прибутку від реалізації товарів та послуг;

$T_{ТД}$ – темп зміни торгового доходу;

$T_{Т}$ – темп зміни товарообороту;

$T_{ВО}$ – темп зміни витрат обігу;

$T_{ФОР}$ – темп зміни фонду оплати праці;

$T_{ВК}$ – темп зміни власного капіталу;

T_{S} – темп зміни торгової площі;

$T_{ОА}$ – темп зміни оборотних активів;

$T_{ПЗ}$ – темп зміни поточних зобов'язань;

$T_{Ч}$ – темп зміни середньооблікової чисельності працівників.

За своєю суттю структура матриці поля стратегічного розвитку торговельних мереж є квадратною. Усі її елементи розташовані симетрично до головної діагоналі з підрядковими індексами у зворотній послідовності, тобто є взаємно зворотними величинами. Коли число значення одного з двох елементів, розташованих симетрично щодо головної діагоналі, за будь-якої зміни зростає, інший елемент, у свою чергу, зменшується.

Для спрощення процедури складання змістовних висновків матрицю було побудовано так, щоб усі піддіагональні елементи мали тенденцію до зростання при забезпеченні розвитку торговельної мережі (пряме поле стратегічного розвитку), а наддіагональні – тенденцію до зниження (зворотне поле стратегічного розвитку). Це дозволить усунути один з недоліків вживаної системи показників (різну спрямованість зміни деяких з них). До того ж у цьому випадку для оцінки відбираються тільки ті па-

раметри матриці, які відповідають умові динамічного взаємозв'язку показників.

Для здійснення впорядкування послідовності абсолютних показників необхідно відповісти на питання щодо кожної пари взаємообернених відносних показників: збільшення числового значення якого з них у загальному випадку або при незмінності решти пар зокрема є позитивним явищем з погляду досягнення поставлених економічних цілей? Таким чином, на підставі вищевикладеного, початкові показники стратегічного розвитку торговельних мереж набули такої послідовності (рис. 2).

Елементами матриці є індекси (темпи зміни) відносних показників (отримані шляхом ділення даних кожного стовпця на дані кожного рядка), які знаходяться під діагоналлю матриці. Надалі значення узагальнюючого показника стратегічного розвитку торговельної мережі (J_{zag}) розраховується за формулою:

$$J_{zag} = \frac{\sum_{i=1}^n J_i}{n}, \quad (2)$$

де J_i – індекс динаміки розвитку i -го елемента матриці;
 n – кількість елементів матриці.

Значення цього показника щодо стратегічного розвитку торговельних мереж можна інтерпретувати таким чином [4, с. 89]:

$J_{zag} > 1$ – прогресивний розвиток;

$J_{zag} = 1$ – стабільний розвиток;

$J_{zag} < 1$ – регресивний розвиток.

Однак узагальнюючий показник стратегічного розвитку визначає тільки загальний характер економічного розвитку підприємства. Для виявлення перспективних можливостей торговельних мереж доцільно додатково проводити динамічну оцінку взаємозв'язків основних складових узагальнюючого показника розвитку. Для цього впорядковану матричну модель можна поділити як по вертикалі, так і по горизонталі на три частини, виділивши при цьому результати, витрати та ресурси.

Для кожної зони розраховується частковий показник, що характеризує окремі сторони стратегічного розвитку торговельної мережі, який є частиною узагальнюючого показника. Кожен частковий показник розраховується як середня арифметична індексів відповідної зони [63, с. 278–282].

Оскільки для дослідження було обрано пряме (піддіагональне) поле стратегічного розвитку, то саме воно було поділено на три частини і для них розраховані часткові показники, які характеризують (рис. 2) [4, с. 92]:

J – прогресивність зміни структури кінцевих результатів;

J^{sp} – результативність використання витрат;

J^p – результативність використання потенціалу ресурсів;

J^p – прогресивність і зміни витратомісткості ресурсів;

J^{ep} – прогресивність зміни структури ресурсів.

Відповідно до цих часткових показників, пряме поле стратегічного розвитку матриці було поділено на блоки, до яких входять різні показни-

		Результати				Витрати				Ресурси									
Ч	ПЗ	Пр	ТД	Т	ВО	ФОП	БК	TS	OA	ПЗ	Ч	Результати		Витрати		Ресурси			
												ТД	Пр	Т	ВО	ФОП	БК	TS	OA
Результати	ТД	1	Співвідношення ТД і Пр	Співвідношення Т і Пр	Витратомісткість Пр	ФОП на 1 грн Пр	Співвідношення ВК і Пр	Закріпленість TS за Пр	OA на 1 грн Пр	Співвідношення ПЗ і Пр	Співвідношення Ч і Пр	1	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	
		2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході		2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході	2.1. Частина Пр у торговельному доході
Т	ПЗ	3.1. Рентабельність реалізації	3.2. Рівень торгового доходу	4.3. Загратоговий дохід	4.4. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.5. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.6. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.7. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.8. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.9. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.10. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.11. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.12. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.13. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.14. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.15. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.16. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.17. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	
		4.1. Рентабельність витрат обігу	4.2. Торговельний дохід на 1 грн ВО	4.3. Загратоговий дохід	4.4. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.5. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.6. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.7. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.8. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.9. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.10. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.11. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.12. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.13. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.14. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.15. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.16. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.17. Загратоговий дохід на 1 грн ВО	4.18. Загратоговий дохід на 1 грн ВО
Витрати	ВО	5.1. Рентабельність витрат на оплату праці	5.2. Торговельний дохід на 1 грн ФОП	5.3. Віддача коштів на оплату праці	5.4. Співвідношення ВО з ФОП	5.5. Співвідношення ВО з ФОП	5.6. Співвідношення ВО з ФОП	5.7. Співвідношення ВО з ФОП	5.8. Співвідношення ВО з ФОП	5.9. Співвідношення ВО з ФОП	5.10. Співвідношення ВО з ФОП	5.11. Співвідношення ВО з ФОП	5.12. Співвідношення ВО з ФОП	5.13. Співвідношення ВО з ФОП	5.14. Співвідношення ВО з ФОП	5.15. Співвідношення ВО з ФОП	5.16. Співвідношення ВО з ФОП	5.17. Співвідношення ВО з ФОП	5.18. Співвідношення ВО з ФОП
		6.1. Рентабельність власного капіталу	6.2. Торговельний дохід на 1 грн ВК	6.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6.4. Закріпленість ВО за власним капіталом	6.5. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.6. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.7. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.8. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.9. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.10. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.11. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.12. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.13. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.14. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.15. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.16. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.17. Закріпленість ФОП за власним капіталом	6.18. Закріпленість ФОП за власним капіталом
Ресурси	ВК	7.1. Рентабельність торгової площі	7.2. Торговельний дохід на 1 м ² TS	7.3. Товарооборот на 1 м ² TS	7.4. Закріпленість ВО за торговою площею	7.5. Закріпленість ФОП за торговою площею	7.6. Власний капітал на 1 м ² TS	7.7. Власний капітал на 1 м ² TS	7.8. Власний капітал на 1 м ² TS	7.9. Власний капітал на 1 м ² TS	7.10. Власний капітал на 1 м ² TS	7.11. Власний капітал на 1 м ² TS	7.12. Власний капітал на 1 м ² TS	7.13. Власний капітал на 1 м ² TS	7.14. Власний капітал на 1 м ² TS	7.15. Власний капітал на 1 м ² TS	7.16. Власний капітал на 1 м ² TS	7.17. Власний капітал на 1 м ² TS	7.18. Власний капітал на 1 м ² TS
		8.1. Рентабельність оборотних активів	8.2. Торговельний дохід на 1 грн OA	8.3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8.4. Закріпленість ВО за оборотними активами	8.5. Закріпленість ФОП за оборотними активами	8.6. Співвідношення ВК з OA	8.7. Співвідношення ВК з OA	8.8. Співвідношення ВК з OA	8.9. Співвідношення ВК з OA	8.10. Співвідношення ВК з OA	8.11. Співвідношення ВК з OA	8.12. Співвідношення ВК з OA	8.13. Співвідношення ВК з OA	8.14. Співвідношення ВК з OA	8.15. Співвідношення ВК з OA	8.16. Співвідношення ВК з OA	8.17. Співвідношення ВК з OA	8.18. Співвідношення ВК з OA
Ч	ПЗ	9.1. Рентабельність зобов'язань	9.2. Торговельний дохід на 1 грн ПЗ	9.3. Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань	9.4. Закріпленість ВО за поточними зобов'язаннями	9.5. Закріпленість ФОП за поточними зобов'язаннями	9.6. Коефіцієнт фінансування	9.7. Коефіцієнт фінансування	9.8. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.9. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.10. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.11. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.12. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.13. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.14. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.15. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.16. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.17. Коефіцієнт загальної ліквідності	9.18. Коефіцієнт загальної ліквідності
		10.1. Прибуток від реалізації на одного працівника	10.2. Торговельний дохід на одного працівника	10.3. Продуктивність праці	10.4. Витратозброєність	10.5. Середньорічна зарплатна плата одного працівника	10.6. Власний капітал на одного працівника	10.7. Торгова площа на одного працівника	10.8. Оборотні активи на одного працівника	10.9. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.10. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.11. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.12. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.13. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.14. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.15. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.16. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.17. Поточні зобов'язання на одного працівника	10.18. Поточні зобов'язання на одного працівника

Рис. 2. Матрична модель стратегічного розвитку роздрібно-торговельної мережі

ки. За нормативні співвідношення між складовими узагальнюючого показника стратегічного розвитку приймаються такі [4, с. 91]:

$$J_{кр} > J_в; \quad (3)$$

$$J_в > J_p; \quad (4)$$

$$J_p > J_{вр} > J_{ср}. \quad (5)$$

Зіставлення фактичних співвідношень з нормативними дозволяє виділити пріоритетні сфери, в яких необхідно удосконалювати стратегічне управління торговельною мережею.

Залежно від того, які (кількісні чи якісні) зміни приводять до розвитку торговельних мереж, виділяють інтенсивний напрям розвитку та екстенсивний. У свою чергу, ці два напрями в економічній літературі поділяють таким чином [4, с. 156].

1. Інтенсивний напрям – коли результативність функціонування торговельної мережі зростає ($J_{кр} > 1$), а середньорічна величина використуваних ресурсів приблизно дорівнює одиниці ($J_p = 1$). При цьому узагальнюючий показник розвитку торговельної мережі теж зростає ($J_{заг} > 1$).

2. Екстенсивний напрям – $J_p > 1, J_{кр} = 1, J_{заг} > 1$.

3. Рівно інтенсивно-екстенсивний – $J_{кр} = J_{заг} > 1, J_p > 1$.

4. Переважно інтенсивний – $J_{кр} > J_p > 1, J_{заг} > 1$.

5. Переважно екстенсивний – $J_p > J_{кр} > 1, J_{заг} > 1$.

6. Суто інтенсивний – $J_p < 1, J_{кр} > 1, J_{заг} > 1$.

7. Суто екстенсивний – $J_p > 1, J_{кр} < 1, J_{заг} > 1$.

Описані типи розвитку торговельної мережі за пріоритетністю розташовані таким чином: 6, 4, 3, 1, 5, 2, 7. При цьому до прогресивних типів розвитку, на наш погляд, слід віднести 6, 4, 3, 1, 5; 2-й шлях – це шлях зростання, але не розвитку, а 3-й – регресивний шлях.

Розрахунок узагальнюючих і часткових показників стратегічного розвитку торговельних мереж та їх економічну інтерпретацію наведено в табл. 1.

З табл. 1 можна зробити висновок, що сім торговельних мереж за узагальнюючим показником розвитку мають регресивний напрям розвитку (тобто негативну динаміку основних параметрів), три мережі мають відносно стабільний розвиток (оскільки узагальнюючий показник максимального наблизений до одиниці) та дев'ять торговельних мереж мають можливість прогресивно розвиватися в стратегічній перспективі.

Ці розрахунки надали можливість згрупувати торговельні мережі за напрямками стратегічного розвитку та запропонувати відповідні стратегії та пріоритети стратегічного розвитку (табл. 2).

Підставою для формування напрямів стратегічного розвитку торговельних мереж стали різні співвідношення між частковими показниками розвитку, які дозволили виділити основні проблеми, що призводять до диспропорцій цих показників: неефективне використання ресурсного потенціалу, низька результативність операційної діяльності, недосконале формування витрат та ресурсів тощо.

Таблиця 1

Розрахунок узагальнюючих і часткових показників стратегічного розвитку торговельних мереж та їх економічна інтерпретація

Торговельні мережі	$J_{\text{заг}}$	Економічна інтерпретація $J_{\text{заг}}$	Напрямок розвитку за $J_{\text{заг}}$	$J_{\text{кр}}$	$J_{\text{в}}$	$J_{\text{р}}$	$J_{\text{вр}}$	$J_{\text{сп}}$	Співвідношення між показниками
ТОВ «Торговий дом «Амстор»	0,580	Менше 1	Регресивний	-0,490	0,382	0,282	0,968	1,102	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} < J_{\text{сп}}$
ТОВ «ТМ Фаворит»	10,996	Більше 1	Прогресивний	16,764	8,870	22,161	3,842	1,162	$J_{\text{кр}} > J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ТОВ «Фора»	-0,174	Менше 0	Регресивний	0,494	0,844	0,694	0,959	-3,521	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ТОВ «Край»	1,124	Більше 1	Прогресивний	0,622	0,867	1,321	1,640	0,643	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ЗАТ «Центр Спар Україна»	-1,673	Менше 0	Регресивний	-7,384	-2,279	-3,080	1,140	-0,239	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ТОВ Квіза-Трейд	0,300	Менше 1	Регресивний	0,005	0,852	0,038	0,090	0,606	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ДП Маркет-Плазо	0,978	Максимально наблизений до 1	Стабільний	0,333	0,723	0,728	1,148	1,557	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} < J_{\text{сп}}$
ТОВ «ЕКО»	0,152	Менше 1	Регресивний	-1,220	0,394	-0,118	1,664	-0,710	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ТОВ «Караван»	2,646	Більше 1	Прогресивний	0,704	0,973	3,781	4,662	0,681	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ЗАТ «Фоззі» (cash&carry)	0,490	Менше 1	Регресивний	0,381	0,647	0,605	1,121	-0,389	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} > J_{\text{сп}}$
ЗАТ «Фоззі-В»	6,045	Більше 1	Прогресивний	18,230	5,488	9,262	1,558	2,440	$J_{\text{кр}} > J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} < J_{\text{сп}}$
ДП «Реґіон-Маркет»	1,381	Більше 1	Прогресивний	1,805	1,497	1,500	1,025	1,348	$J_{\text{кр}} > J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} < J_{\text{сп}}$

Продовження табл. 1

Торговельні мережі	$J_{\text{заг}}$	Економічна інтерпретація $J_{\text{заг}}$	Напрямок розвитку за $J_{\text{заг}}$	$J_{\text{кр}}$	$J_{\text{в}}$	$J_{\text{р}}$	$J_{\text{вр}}$	$J_{\text{ср}}$	Співвідношення між показниками
ЗАТ «Євротек» (Квартал)	4,978	Більше 1	Прогресивний	0,615	4,093	9,533	4,117	0,934	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} > J_{\text{ср}}$
ТОВ «Таврія-В»	3,501	Більше 1	Прогресивний	0,182	3,210	0,742	11,468	0,870	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} < J_{\text{ср}}$
ТОВ «Ровекс» (Ровекс)	1,138	Більше 1	Прогресивний	1,202	1,117	1,267	1,142	0,939	$J_{\text{кр}} > J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} > J_{\text{ср}}$
ВАТ «Гранд-Маркет»	0,992	Максимально наближений до 1	Стабільний	1,097	1,114	1,011	0,880	0,955	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} < J_{\text{ср}}$
ТОВ «Барва»	0,495	Менше 1	Регресивний	-1,948	0,529	0,415	0,856	0,964	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} < J_{\text{ср}}$
ЗАТ «Фуршет»	0,863	Максимально наближений до 1	Стабільний	0,694	1,390	1,070	0,956	0,144	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} > J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} > J_{\text{вр}} > J_{\text{ср}}$
ТОВ «П'ятий океан»	1,306	Більше 1	Прогресивний	0,788	0,840	1,247	1,521	1,662	$J_{\text{кр}} < J_{\text{в}}; J_{\text{в}} < J_{\text{р}};$ $J_{\text{р}} < J_{\text{вр}} < J_{\text{ср}}$

Пріоритети стратегічного розвитку торговельних мереж

Торговельні мережі	Співвідношення між показниками	Напрями стратегічного розвитку	Стратегія розвитку	Пріоритети стратегічного розвитку
ТОВ «ТМ Фаворит», ТОВ «Ровекс»	$J_{кр} > J_v; J_v < J_r; J_r > J_{вр} > J_{сп}$	Інтенсивний	Стратегія інтенсивного розвитку	Стратегія інтенсивного зростання Стратегія інтегрованого зростання Стратегія диверсифікованого зростання
ЗАТ «Фоззі-В», ДП «Реґіон-Маркет»	$J_{кр} > J_v; J_v < J_r; J_r > J_{вр} < J_{сп}$	Інтенсивно-екстенсивний	Стратегія інтенсивно-екстенсивного розвитку	Зміцнення позицій на вже освоєному сегменті ринку Посилення інноваційної активності Диверсифікація, спрямована на освоєння нових ринків Інтеграція з конкурентами для послаблення загроз з їхнього боку
ЗАТ «Фуршет»	$J_{кр} < J_v; J_v > J_r; J_r > J_{вр} > J_{сп}$	Екстенсивно-інтенсивний	Стратегія екстенсивно-інтенсивного розвитку	
ЗАТ «Свротек» (Квартал)	$J_{кр} < J_v; J_v < J_r; J_r > J_{вр} > J_{сп}$			
ТОВ «Фора», ЗАТ «Центр Спар Україна», ТОВ Квіза-Трейд, ТОВ «ЕКО», ЗАТ «Фоззі»	$J_{кр} < J_v; J_v > J_r; J_r < J_{вр} > J_{сп}$	Екстенсивний	Стратегія екстенсивного розвитку	Розширення позицій для кожного сегмента покушців Розширення асортименту та сервісу Збільшення екстенсивності споживання товарів Відкриття нових підприємств або сфер діяльності Інтеграція з партнерами і створення спільних підприємств
ТОВ «Торговий дом «Амстор», ТОВ «Гаврія-В», ВАТ «Іранд-Маркет», ТОВ «Барва»	$J_{кр} < J_v; J_v > J_r; J_r < J_{вр} < J_{сп}$			
ТОВ «Край», ТОВ «Караван»	$J_{кр} < J_v; J_v < J_r; J_r < J_{вр} > J_{сп}$	Регресивний	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення: збір врожаю, відскакування зайвого, скорочення витрат, концентрація на вузькому сегменті ринку Стратегія ліквідації: продаж підприємства, очікування банкрутства
ТОВ «П'ятий океан», ДП Маркет-Плазо	$J_{кр} < J_v; J_v < J_r; J_r < J_{вр} < J_{сп}$			

Отже, для кожного напрямку та стратегії розвитку торговельних мереж було обрано відповідні пріоритети стратегічного розвитку, використання яких сприятиме підвищенню кінцевих результатів їхньої діяльності у майбутньому, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат, а також більш ефективному їх використанню.

Висновки. Таким чином, основною перевагою запропонованої методики визначення стратегічного розвитку торговельних мереж, на наш погляд, є використання динамічної моделі оцінки прогресивності розвитку, а також проведення додаткової аналітичної роботи з виявлення перспективних можливостей досягнення ефективного розвитку в майбутньому і можливих причин його порушення.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка моделі прогнозування розвитку торговельної мережі з урахуванням її соціально-економічної функції.

Список використаної літератури

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: [сокр. перевод с англ.] / Игорь Ансофф; науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Большой экономический словарь: 19000 терминов / М. Ю. Агафонова и др.; под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В.О. Василенко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
5. Лосев В. О понятии «устойчивое развитие» / В. Лосев // Консультант директора. – 2000. – № 11. – С. 2–4.
6. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов // под ред. д-ра филолог, наук, проф. Н.Ю. Шведовой. – Изд. 13-е, испр. – М.: Русский язык, 1981. – 816 с.

В статье раскрыты сущность и значение понятия «развитие», построена матричная модель и определены приоритеты стратегического развития розничных торговых сетей.

Ключевые слова: *стратегическое развитие, розничная торговая сеть, приоритеты, матричная модель, система стратегических показателей.*

Essence and value of the concept «development» is exposed in the article, a matrix model is built and priorities of strategic development of retail are certain.

Key words: *strategic development, retail trading net, priorities, matrix model, system of strategic indicators.*

Надійшло 15.10.2010.