

УДК 339.1.003.13

Максим Григорович БЕЗПАРТОЧНИЙ

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», e-mail: dep_bt@ukr.net

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Безпарточний, М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств / Максим Григорович Безпарточний // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 19–26.

Анотація. У статті розглянуто авторський підхід до сутності стратегій розвитку торговельних підприємств. Досліджено види розвитку підприємства. Подано характеристику базових стратегій розвитку торговельних підприємств за критеріями місця на споживчому ринку, товарного асортименту, наявності технологій, рівня конкуренції у торговельній сфері. Розроблено алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств. Визначено принципи ефективного формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств. Запропоновано механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

Ключові слова: суб'єкт господарювання; внутрішня торгівля; споживчий ринок; платоспроможний попит; ресурсне забезпечення; конкуренція; механізми формування та реалізації стратегій розвитку.

Максим Григорьевич БЕЗПАРТОЧНЫЙ

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия,
ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», e-mail: dep_bt@ukr.net

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Безпарточный, М. Г. Обоснование стратегий развития торговых предприятий / Максим Григорьевич Безпарточный // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 1. – № 56. – С. 19–26.

Аннотация. В статье рассмотрен авторский подход к сущности стратегий развития торговых предприятий. Исследованы виды развития предприятия. Подается характеристика базовых стратегий развития торговых предприятий по критериям места на потребительском рынке, товарного ассортимента, наличия технологий, уровня конкуренции в торговой сфере. Разработан алгоритм формирования и реализации стратегий развития торговых предприятий. Определены принципы эффективного формирования и реализации стратегий развития торговых предприятий. Предложены механизмы формирования и реализации стратегий развития торговых предприятий.

Ключевые слова: субъект хозяйствования; внутренняя торговля; потребительский рынок; платежеспособный спрос; ресурсное обеспечение; конкуренция; механизмы формирования и реализации стратегий развития.

Maksim BEZPARTOCHNYI

PhD, Associate Professor, Department of Enterprise Economics, University of Ukoopspilka
«Poltava University of Economics and Trade», e-mail: dep_bt@ukr.net

SUBSTANTIATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGIES OF TRADE ENTERPRISES

Bezpartochnyi, M. (2015), Substantiation of the development strategies of trade enterprises. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Obhruntuvannia stratehii rozvytku torhovelynykh pidpryemstv; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 56, pp. 19–26.

Abstract. The author's approach to the essence of development strategies of trade enterprises are considered in the article. Kinds of development of businesses using the method of monographic studies are investigated. On international experience served characteristic basic development strategies of trade enterprises. Criteria of the development strategy of trade enterprises, which assigned a place in consumer market, product range, availability of technology, level of competition in trade, are identified. An algorithm for the formation and implementation of strategies for the development of trade enterprises, which provides for monitoring internal and external environment, the diagnosis of resource provision, model development of trade enterprises, is developed. The paths of development of trade enterprises in the long term that encouraged to use the planning system are formed. The principles of effective formation and implementation of development strategies of trade enterprises, based on the capabilities of the resource potential are defined. The market, technical and technological, organizational, innovation and information mechanisms for the formation and implementation of strategies for the development of trade enterprises are offered.

Keywords: business entity; domestic trade; consumer market; effective demand; resource provision; competition; mechanisms of formation and implementation of development strategies.

JEL classification: F100, L810

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. Відповідно до цілей господарювання та стану ресурсного забезпечення, підприємства розробляють та запроваджують різноманітні конкурентні стратегії розвитку. Проте, у більшості випадків, не враховується стан споживчого ринку, а саме ринкові чинники, які суттєво впливають на реалізацію стратегії розвитку та ефективно функціонування суб'єктів господарювання. На споживчому ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають торговельні підприємства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо. Враховуючи зростання конкуренції на споживчому ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств, серед них чільне місце посідають роботи С. Алексєєва [1, с.88–95], М. Белецького [2, с.6–7], О. Бондаренко [3, с.16–21], Н. Казмерчук-Палашіної [4, с.45–47], Л. Мулярчук [5, с.77–81], О. Нікітіної [6, с.196–200], А. Савчук [9, с.66–71], І. Севрук [10, с.88–90], Н. Сичової [11, с.44–50], В. Фадєєва [12, с.15–18], Л. Фролової [13, с.50–58], Н. Яцевич [14, с.28–33] та ін.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегій розвитку з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо перспектив удосконалення механізмів реалізації стратегій розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Автор статті вважає що, з наукової точки зору залишаються недостатньо дослідженими проблеми щодо врахування чинників внутрішнього і зовнішнього впливу на господарську діяльність, при обґрунтуванні стратегії розвитку торговельних підприємств, можливостей та спроможностей ресурсного потенціалу вчасно адаптуватися до змін економічної кон'юнктури, стану споживчого ринку та конкуренції на ньому, а також застосування сучасних методів планування й прогнозування споживчих та економічних показників. У межах зазначеної проблеми щодо механізмів реалізації стратегії розвитку доцільно передбачити напрями та засоби коригування етапів впровадження відповідних організаційно-економічних змін на торговельних підприємствах.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегій розвитку

торговельних підприємств за рахунок дослідження основних підходів до забезпечення розвитку суб'єктів господарювання, розгляду базових стратегій розвитку із застосуванням відповідних критеріїв впливу, розробки алгоритму формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств, враховуючи стан споживчого ринку, систему прогнозування та ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під стратегією розвитку торговельних підприємств розуміють здатність суб'єкта господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

При обґрунтуванні стратегії розвитку торговельних підприємств варто звернути увагу на види розвитку суб'єкта господарювання. В науковій літературі виокремлюють такі види розвитку підприємства: конвергенційний, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються; дивергенційний розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю системи менеджменту здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідного ресурсного забезпечення і потенціалу розвитку; синхронізований розвиток, який зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства; десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю стану господарювання підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [8, с.199].

У менеджменті отримали поширення поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток» [7, с.79].

Для обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств, а також формування механізмів їх розробки та реалізації, визначимо найбільш узагальнені стратегії розвитку. М. Портер [15, с.132] виокремлює три основні види стратегій розвитку підприємства: стратегія зростання (розвитку) – відображає намір підприємства збільшувати обсяги діяльності, чистого прибутку, капіталовкладень; стратегія стабілізації (сталості) – характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги діяльності в умовах суттєвої нестабільності обсягів реалізації і чистого прибутку; стратегія виживання (скорочення) – захисна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства.

Виходячи із вищезазначених видів стратегій зростання, переважна їх більшість орієнтована на ринок, товар, технології, галузь, положення підприємства всередині галузі. Враховуючи специфіку торговельної сфери та місце підприємств на споживчому ринку, проведемо характеристику базових стратегій розвитку для торговельних підприємств (табл. 1). Виходячи з інформації, представленої в табл. 1, більшість стратегій розвитку торговельних підприємств орієнтовані на збереження існуючих сегментів реалізації товарів на споживчому ринку, а за рахунок використання сприятливого положення чи можливостей ресурсного забезпечення, торговельні підприємства прагнуть його розширити. Важливим аспектом при цьому є опрацювання напрямів розвитку торговельних підприємств.

Таблиця 1

Характеристика базових стратегій розвитку торговельних підприємств

Назва стратегій	Характеристика	Напрями розвитку
Стратегії концентрованого зростання		
Посилення позиції на споживчому ринку	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук нових можливостей щодо збільшення обсягів товарообігу

Продовження табл. 1

Розвитку споживчого ринку	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук незадіяних сегментів споживчого ринку
Розвитку продукту	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	запровадження private label
Стратегії інтегрованого зростання		
Зворотної вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів
Прямої вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	створення торговельних мереж на територіях, переорієнтування на вищий формат торгівлі
Стратегії диверсифікованого зростання		
Центрованої диверсифікації	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук нових ожливостей щодо запровадження додаткових напрямів торговельного обслуговування
Горизонтальної диверсифікації	характеризується освоєним ринком; перевагою товарного асортименту з більшою питомою вагою у структурі продажів; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	удосконалення товарного асортименту шляхом використання маркетингових технологій продажу, формування лояльності споживачів
Конгломеративної диверсифікації	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю удосконаленого товарного асортименту; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі.	використання сучасних технологій продажу з наданням відповідного рівня сервісу та використання гнучкої цінової політики

У випадку зміни платоспроможного попиту споживачів та їх потреб торговельні підприємства зможуть реалізувати стратегії розвитку за рахунок удосконалення товарного асортименту, організації якісного торговельного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу, постачання товарів до споживача, гнучкої цінової політики. Вагоме місце в стратегії розвитку торговельних підприємств займають технології, які представлено інноваційними рішеннями забезпечення ефективності процесу торгівлі, логістики, інформаційного забезпечення, управління взаємовідносинами зі споживачами

тощо. Зміна положення торговельного підприємства у середині галузі зумовлює вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку досягається за рахунок ефективності формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів, географії місця розташування шляхом створення торговельних мереж, запровадження нових форматів торгівлі, застосування сучасних маркетингових засобів, спрямованих на лояльність зі сторони споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток торговельних підприємств на споживчому ринку.

З метою обґрунтування стратегій розвитку торговельного підприємства доцільно побудувати алгоритм формування та реалізації відповідних стратегій (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства

Як свідчать дані рис. 1, алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства охоплює вісім етапів, за результатами яких суб'єкти торговельної сфери матимуть змогу здійснити якісний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, провести діагностику ефективності ресурсного забезпечення, сформувані стратегічні цілі та завдання, використати систему прогнозування, опрацювати стратегічні альтернативи та обрати оптимальні стратегії розвитку, сформувані ефективну модель розвитку та визначити послідовність запровадження стратегій, забезпечити контроль за її впровадженням, застосовуючи корегувальні дії та стратегічне управління.

Для забезпечення ефективного формування та реалізації стратегій розвитку, торговельні підприємства мають дотримуватися низки принципів, а саме: чітке визначення потенційних можливостей для розвитку; перманентний моніторинг споживчого ринку;

наявність фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку; формування напрямів мотивації персоналу щодо ефективної розробки та впровадження стратегій розвитку; позитивний імідж торговельного підприємства (ідентифікація за брендом); управління інноваційною діяльністю тощо.

Також автором статті розроблено механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств та подано їх характеристику (табл. 2).

Таблиця 2

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств

Механізми	Характеристика
Ринкові	включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведіння основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів;
Техніко-технологічні	при формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання торговельними підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного, касового і складського обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу і логістичних операцій;
Організаційні	передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів;
Інноваційні	включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання;
Інформаційні	передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо.

Виходячи з інформації, наведеної в табл. 2, виокремлено ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, у статті подається авторське бачення стратегії розвитку торговельних підприємств, проаналізовано види розвитку суб'єкта господарювання, охарактеризовано базові стратегії розвитку торговельних підприємств, запропоновано алгоритм та механізми формування і реалізації стратегій розвитку. За результатами дослідження можна зробити такі висновки: стратегії розвитку торговельних підприємств розробляють з метою забезпечення їх ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку; залежно від ринкового положення, товарного асортименту, інновацій, рівня конкуренції в галузі торговельні підприємства обирають відповідні стратегії розвитку; алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства передбачає низку етапів, на яких розробляється оптимальна модель розвитку; кожен механізм формування та реалізації

стратегій розвитку торговельного підприємства характеризується функціональним напрямом, спрямованим на розробку та вибір оптимальної стратегії.

Перспективи подальших розробок полягають у дослідженні конкурентних переваг торговельних підприємств як засобів ефективної реалізації стратегій розвитку.

Література

1. Алексеев С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С. Б. Алексеев // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 88–95.
2. Белецкий М. Д. Повышение уровня социальной ответственности как стратегическое направление развития современных предприятий розничной торговли / М. Д. Белецкий // Вопросы экономических наук. – 2012. – № 4. – С. 6–7.
3. Бондаренко О. Г. Выбор стратегии организации торговли / О. Г. Бондаренко // Потребительская кооперация. – 2011. – № 1. – С. 16–21.
4. Казмерчук-Палащина Н. Г. Формування мотиваційної системи в процесі здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України / Н. Г. Казмерчук-Палащина // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 45–47.
5. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств / Л. М. Мулярчук // Економіка та держава. – 2011. – № 11. – С. 77–81.
6. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібною торгівлі / О. В. Нікітіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки). – 2011. – № 3. – С. 196–200.
7. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та виды / Ю. С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 75–81.
8. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / О. В. Раевнева. – Харьков: ИЖЕК, 2006. – 496 с.
9. Савчук А. М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі / А. М. Савчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 7/8. – С. 66–71.
10. Севрук І. М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж / І. М. Севрук // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 88–90.
11. Сичова Н. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання / Н. Сичова, А. Сичова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 5. – С. 44–50.
12. Фадеев В. А. Современные перспективные направления стратегического развития торговых компаний на этапах реализации маркетинговой политики / В. А. Фадеев // Актуальные проблемы современной науки. – 2012. – № 3. – С. 15–18.
13. Фролова Л. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі / Л. Фролова, О. Григораиш // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 5. – С. 50–58.
14. Яцевич Н. В. Методический подход к выбору конкурентной стратегии розничной торговой организации / Н. В. Яцевич // Потребительская кооперация. – 2009. – № 4. – С. 28–33.
15. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. E. Porter. – New York: Simon and Schuster, 2008. – 432 p.

References

1. Aliksieiev, S. B. (2014), «The mechanism of formation and selection of the strategic goals of distribution network based on the analysis of external strategic potential» [Mekhanizm formuvannia ta vyboru stratehichnykh tsilei torhovelnoi merezhi na pidstavi analizu yii zovnishnoho stratehichnoho potentsialu], *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, No. 2, pp. 88–95 (ukr)

2. Beletskyi, M. D. (2012) «Increasing the level of social responsibility as a strategic direction for the development of modern trade enterprises» [Povyshenie urovnya sotsialnoy otvetstvennosti kak strategicheskoe napravlenie razvitiya sovremennykh predpriyatiy roznichnoy trgovli], *Voprosy ekonomicheskikh nauk*, No. 4, pp. 6–7 (rus)
3. Bondarenko, O. G. (2011), «The choice of strategies of trade organization» [Vybor strategii organizatsii trgovli], *Potrebitelskaya kooperatsiya*, No. 1, pp. 16–21 (rus)
4. Kazmerchuk-Palashchyna, N. G. (2012), «Formation of the motivational system in the implementation of strategic changes in trade enterprises of Ukraine» [Formuvannia motyvatsiinoi systemy v protsesi zdiisnennia stratehichnykh zmin na torhovelnykh pidpriemstvakh Ukrainy], *Ekonomika ta derzhava*, No. 5, pp. 45–47 (ukr)
5. Muliarchuk, L. M. (2011), «Scientific and practical principles of service trade and domestic enterprises development strategy» [Naukovo-praktychni zasady stratehii rozvytku servisnykh torhovelno-pobutovykh pidpriemstv], *Ekonomika ta derzhava*, No. 11, pp. 77–81 (ukr)
6. Nikitina, O. V. (2011), «Theoretical aspects of the product strategy of retailers formation» [Teoretychni aspekty formuvannia tovarnoi stratehii pidpriemstv rozdrubnoi torhivli], *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho*, No. 3, pp. 196–200 (ukr)
7. Pohorielov, Yu. S. (2006), «Enterprise development: concept and types» [Rozvytok pidpriemstva: poniattia ta vydy], *Kultura narodov Prychernomoria*, No. 88, pp. 75–81 (ukr)
8. Raievniva, O. V. (2006), «Management of enterprises development: methodology, mechanisms, models» [Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli], *INZHEK, Kharkiv*, 496 p. (ukr)
9. Savchuk, A. M. (2014), «The components of information support of strategic marketing of trade enterprises» [Skladovi informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho marketynhu pidpriemstv torhivli], *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, No. 7/8, pp. 66–71 (ukr)
10. Sevruk, I. M. (2013), «Priorities of marketing strategies of international retailers» [Priorityety marketynhovykh stratehiy mizhnarodnykh torhovelnykh merezh], *Ekonomika ta derzhava*, No. 4, pp. 88–90 (ukr)
11. Sychova, N., Sychova, A. (2012), «The strategy of social development of trade enterprises and approaches to its assessment» [Stratehiia sotsialnoho rozvytku pidpriemstva torhivli ta pidkhody do yii otsiniuvannia], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, No. 5, pp. 44–50 (ukr)
12. Fadeev, V. A. (2012), «Modern promising areas of strategic development of trade companies in the stages of marketing policy implementation» [Sovremennye perspektivnye napravleniya strategicheskogo razvitiya torgovykh kompaniy na etapakh realizatsii marketingovoy politiki], *Aktualnye problemy sovremennoy nauki*, No. 3, pp. 15–18 (rus)
13. Frolova, L., Grigorash, O. (2012), «Strategic management of economic potential of trade enterprise» [Stratehichne upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpriemstva torhivli], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, No. 5, pp. 50–58 (ukr)
14. Yatsevych, N. V. (2009), «Methodical approach to the choice of competitive strategy of a retail organization» [Metodicheskii podkhod k vyboru konkurentnoy strategii roznichnoy torgovoy organizatsii], *Potrebitelskaya kooperatsiya*, No. 4, pp. 28–33 (rus)
15. Porter, M. E. (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, New York, 432 p.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2015.