

УДК 339.138:[339.5:339.378]

**Сапожніков Гліб Дмитрович**

*здобувач вищої освіти освітнього ступеню «магістр»*

*за програмою «Глобальний маркетинг»*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Sapozhnikov Hlib**

*Master's degree student of the educational degree "Master"*

*in the program "Global Marketing"*

*State University of Trade and Economics*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад формування стратегій розвитку глобальних торговельних мереж. В статті висвітлено основні актуальні тенденції розвитку та підходи до класифікацій стратегій розвитку міжнародних торговельних мереж, відображено наукові погляди на трактування сутності даного поняття. Додатково відображено методичні аспекти формування стратегій розвитку глобальних торговельних мереж.*

***Ключові слова:** торговельні мережі, маркетингова стратегія, глобальний маркетинг, глобалізація.*

***Summary.** The article is devoted to the study of the conceptual foundations of the formation of strategies for the development of global trade networks. The article highlights the main current trends in the development and approaches to the classification of strategies for the development of international trade networks, scientific views on the interpretation of the essence of this concept are*

*reflected. In addition, methodical aspects of the formation of strategies for the development of global trade networks are reflected.*

***Key words:** retail chains, marketing strategy, global marketing, globalization.*

**Постановка проблеми.** Проблематика стратегії розвитку глобальних торговельних мереж на національних ринках в контексті глобальних викликів останнього п'ятиріччя (COVID-19, загострення геополітичних конфліктів, посилення впливу неопротекціонізму як системи зовнішньоторговельного регулювання, стрімке падіння реальних доходів населення) є актуальною [1-2]. З одного боку, зменшення платоспроможності населення призводять до скорочення попиту на товари та послуги, що негативно впливає на бізнес. З іншого боку, утримання стійких позицій на більшості національних ринків глобальними торговельними мережами засвідчує, що вибір релевантної в кризових умовах стратегії може стати інструментом збереження та зміцнення позицій на ринку, забезпечення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів та ринків збуту, а також диверсифікації діяльності. Міжнародний досвід засвідчує, що для успішної розробки та реалізації такої стратегії необхідно в умовах високої турбулентності здійснювати перманентне дослідження ринку та конкурентів, розуміння нових потреб та попиту на товари та послуги в умовах економічних труднощів.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Дослідженню теоретико-методичних аспектів концептуальні засади формування адаптивних стратегій розвитку глобальних торговельних мереж присвячено низку наукових праць авторів, зокрема таких як: Артеменко Л.П. [3], Багорка М.О. [4], Білих М.С. [5], Войтовича Н.В. [6], Диканя О.В. [7], Князевої Т. [8], Ковалю З.О. [9], Кузика О. [10], Кузнецової К.О. [11] та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження концептуальних засад формування стратегій розвитку глобальних торговельних мереж та ідентифікація поширених підходів щодо оцінювання їх ефективності. Об'єктом дослідження виступають процеси, пов'язані зі стратегічним розвитком глобальних торговельних мереж.

**Виклад основного матеріалу.** Зростання глобалізації економіки і торгівлі, розвиток технологій, зміни в споживацькому підході та інші фактори ставлять перед компаніями, які бажають експортувати свої товари та послуги на зарубіжні ринки, складні завдання. Щоб забезпечити успішний розвиток на міжнародній арені, компанії повинні мати чітку стратегію розвитку міжнародних торговельних мереж, яка відповідає їх потребам і можливостям.

Стратегія розвитку - це довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення мети розвитку організації. Вона визначає напрямки розвитку, цілі та завдання, що потрібно реалізувати, а також описує шляхи досягнення цих цілей. Стратегія розвитку враховує внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації, та надає чіткі напрямки розвитку, які допомагають організації досягти конкурентної переваги та забезпечити стаке зростання.

Різні аспекти стратегічного розвитку міжнародних торговельних мереж було досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Зарубіжні дослідження часто акцентують увагу на тому, що ключовим фактором успіху міжнародних торговельних мереж є здатність адаптуватися до місцевих умов та вимог споживачів. Для цього вони застосовують різні стратегії, такі як стандартизація та адаптація товарів, залучення місцевих партнерів та розвиток ефективних логістичних систем. Серед найбільш популярних авторів, які досліджували стратегії розвитку підприємства взагалі та на міжнародному ринку можна назвати Портера М., Капферера Ж.Н., Келлера К., Котлера Ф., Кім В. та Моборн Р та багато

інших. Портер М. розглядає теорію конкурентних переваг і висуває ідеї щодо того, як компанії можуть створити та підтримувати свою конкурентну перевагу. Одним з ключових понять, яке він використовує, є «ланцюжок вартості», який складається з послідовних етапів додавання вартості продукту або послуги. Дослідники Ватне, К.Х., и Хайде, Дж.Б стверджують, що компанії можуть досягти конкурентної переваги, зосередившись на одному або декількох етапах ланцюжка вартості та розробивши стратегії, щоб знизити витрати або підвищити якість на цих етапах [12].

У книзі «The New Strategic Brand Management» авторства Жан-Ноеля Капферера розглянуто проблему управління брендами та стратегічного маркетингу. Автор наголошує на важливості створення і розвитку сильних брендів для підприємств, що входять до міжнародних торговельних мереж, та відзначає, що успіх таких брендів залежить від ефективної стратегії управління брендом і розробки маркетингових програм, а також від здатності підприємств управляти своїми брендами в умовах розвитку мережевого бізнесу [13]. Шульга Л. В., Терещенко І. О. в своїй статті вказують на типові стратегії підприємства по виходу на зовнішній ринок (експорт товарів та послуг, компенсаційні угоди, спільне підприємництво та інші) та розкривають їх переваги та недоліки [14].

Стратегію розвитку міжнародних торговельних мереж можна визначити як комплекс заходів та дій, спрямованих на підвищення ефективності торгівельної діяльності компанії на міжнародному ринку. Вона включає в себе аналіз зовнішнього середовища, визначення конкурентоспроможних переваг та розробку плану дій для досягнення поставлених цілей. Така стратегія має забезпечити довгостроковий успіх компанії на міжнародному ринку, збільшення її прибутковості та позицій в галузі. Далі розглянемо класифікацію стратегій розвитку міжнародних торговельних мереж. Найбільш поширеною є класифікація, що відображена на Рис. 1.



**Рис. 1. Класифікація стратегій розвитку міжнародних торговельних мереж**

*Джерело:* розроблено автором на основі [2; 15]

*Стратегія стандартизації* – це підхід до розвитку міжнародних торговельних мереж, при якому компанії ставлять за мету створити стандартизовані продукти та послуги, які можуть бути пропонувані клієнтам в різних країнах без змін. Ця стратегія зазвичай використовується компаніями, які працюють в галузях з високим рівнем стандартизації, таких як автомобільна чи фармацевтична промисловість. Вона дозволяє знизити витрати на виробництво та збільшити ефективність виробництва за рахунок масштабування та уніфікації процесів. Також стратегія стандартизації може допомогти компаніям збільшити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку за рахунок створення єдиного бренду та ідентичного продукту. Однак, деякі країни можуть мати власні національні стандарти, які відрізняються від стандартів, що застосовуються в інших країнах, тому компанії повинні враховувати ці різниці в своїй стратегії стандартизації.

*Стратегія адаптації (або локалізації)* передбачає модифікацію товарів, послуг, маркетингових засобів та інших компонентів маркетингу для адаптації їх до вимог місцевого ринку. Ця стратегія підходить для компаній, що працюють в країнах зі значними культурними та мовними відмінностями в порівнянні зі своєю домашньою країною. Адаптація може стосуватися вигляду та дизайну продукту, характеристик продукту,

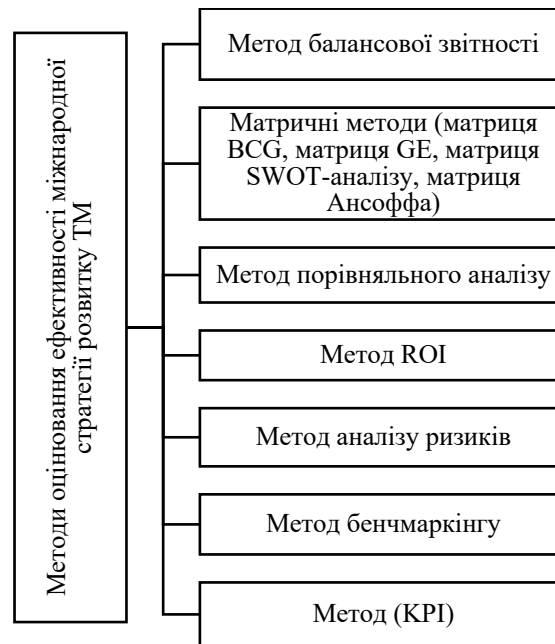
упаковки, способу розміщення на полицях магазинів, а також промо-акцій та реклами. Застосування стратегії адаптації може допомогти компанії досягти кращого розуміння потреб та очікувань місцевих споживачів та збільшити свою конкурентоспроможність на місцевому ринку. Однак, ця стратегія може бути більш витратною в порівнянні зі стратегією стандартизації, оскільки вона передбачає витрати на дослідження ринку та розробку та впровадження нових маркетингових стратегій та інструментів.

Стратегія диференціації полягає в тому, щоб виділитися серед конкурентів шляхом надання унікальних та цінних характеристик продукту або послуги. Ця стратегія передбачає інвестування в дослідження та розробку нових продуктів або покращення існуючих, що дозволить компанії відрізнитися від конкурентів та залучити більше клієнтів за рахунок унікальності продукту або послуги. Ця стратегія може бути ефективною для компаній, які працюють в насичених ринкових умовах та мають достатні ресурси для інвестування в дослідження та розробку.

Оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж є важливим етапом у забезпеченні успіху на міжнародному ринку. Виділяють різні підходи та методи оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торгової марки (ТМ). Зокрема, підхід Д. Кембел, Дж. Стоунхаус та Б. Х'юстон полягає у використанні різноманітних показників, які вимірюються в грошовому виразі, таких як валовий дохід, прибуток, ринкова частка тощо. Вони рекомендують використовувати багатовимірну модель оцінювання ефективності, що враховує різні аспекти діяльності торговельної мережі, включаючи зв'язки з клієнтами, якість продукту, конкурентоспроможність тощо [6].

Представники британського Університету Нозумбії пропонують використовувати методику *Balanced Scorecard*, яка дозволяє оцінити ефективність міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж у чотирьох аспектах: фінансовому, клієнтському, внутрішньому та

інноваційному. Кожен з цих аспектів оцінюється за допомогою певних показників, що враховують конкретні цілі та стратегію торговельної мережі. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки і використовуються в залежності від конкретної ситуації та потреб торговельної мережі. Найбільш відомі методи оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку ТМ представлено на *Рис.2*.



**Рис. 2. Поширені методи оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку ТМ**

*Джерело:* [3; 9]

Метод балансової звітності є одним з основних методів оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж. Він полягає у визначенні фінансового стану компанії за допомогою балансового звіту та звіту про прибутки і збитки. Цей метод дозволяє оцінити загальний фінансовий результат компанії за певний період часу та зробити висновки про її ефективність. При застосуванні методу балансової звітності важливо враховувати, що фінансовий результат не є єдиним критерієм ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж. Також потрібно враховувати нематеріальні аспекти, такі як репутація бренду, ступінь

задоволеності клієнтів та інші фактори, що впливають на загальний успіх компанії.

Серед матричних методів найбільш популярними є метод SWOT-аналізу та матриця BCG. Метод SWOT-аналізу – це метод оцінки стратегічного потенціалу підприємства або організації, що базується на виявленні та аналізі його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Даний метод можна використовувати для оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку. Він допомагає зрозуміти, як саме стратегія розвитку впливає на бізнес і які зміни можуть бути внесені для покращення ефективності.

Матриця BCG використовується для оцінювання бізнес-портфелю підприємства, в тому числі і для оцінювання міжнародної стратегії розвитку ТМ. В матриці BCG використовуються два показники: темп росту ринку та частка ринку. Метод порівняльного аналізу використовується для порівняння ефективності різних маркетингових стратегій компанії. Цей метод допомагає визначити, яка зі стратегій дає найкращий результат, і дозволяє компанії скорегувати свою стратегію, якщо потрібно. Метод ROI (Return on Investment) - це один з методів оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж. ROI є показником, який відображає відношення прибутку до витрат на інвестиції. Цей метод оцінювання є важливим для компаній, які прагнуть встановити, наскільки ефективно вони вкладають свої ресурси в проекти та програми. Цей метод дозволяє компаніям порівнювати різні проекти та програми за рівнем їх ефективності та визначити, які з них приносять найвищий прибуток. В контексті міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж, ROI може бути використаний для оцінки ефективності інвестицій в розвиток нових ринків, розширення асортименту товарів та послуг, запровадження нових технологій та процесів, та інших проектів, пов'язаних зі збільшенням доходів компанії.



Метод аналізу ризиків є одним з підходів до оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж. Цей метод полягає у виявленні потенційних ризиків, які можуть виникнути при реалізації стратегії, і у встановленні способів їх управління.

Для проведення аналізу ризиків необхідно спочатку визначити всі можливі ризики, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Далі, важливо оцінити ймовірність виникнення кожного ризику та його можливі наслідки. Після цього визначається рівень ризику, що означає ступінь ймовірності виникнення ризику та його можливі наслідки. Для управління ризиками можуть бути запропоновані різні стратегії, такі як уникнення ризику, зменшення ризику, передача ризику або прийняття ризику. Метод аналізу ризиків дозволяє виявити потенційні проблеми та забезпечити вчасну реакцію на них, що може позитивно вплинути на ефективність міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж.

Метод бенчмаркінгу використовується для порівняння результатів діяльності компанії з результатами конкурентів. Цей метод допомагає компанії зрозуміти свої сильні і слабкі сторони в порівнянні з конкурентами та розробити стратегію, що базується на її потенціалі та можливостях.

Багатокутник конкурентоспроможності є одним з методів оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку ТМ. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з конкурентами на ринку.

Багатокутник конкурентоспроможності складається з декількох багатокутників, які відображають рівень конкурентоспроможності підприємства в різних аспектах. Кожен багатокутник представляє один з критеріїв конкурентоспроможності, наприклад, якість продукту, вартість, обсяг продажів, інновації тощо. Чим більша площа багатокутника, тим вищий рівень конкурентоспроможності відповідного критерію [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Метод (KPI) передбачає визначення конкретних KPI, які повинні відображати ефективність міжнародної стратегії розвитку ТМ. Ці показники можуть бути фінансовими (наприклад, прибуток, рентабельність, оборот) та нефінансовими (наприклад, рівень задоволеності клієнтів, репутація бренду, покриття ринку). Аналіз KPI дозволяє зрозуміти, як саме міжнародна стратегія розвитку впливає на результативність бізнесу.

Використання релевантних вимогам міжнародного середовища маркетингових стратегій торговельними мережами у підсумку призводить до посилення їх позицій як на існуючих, так і нових міжнародних ринках. Опосередкованим індикатором ефективності міжнародної експансії можна вважати статус бренду торговельної мережі згідно міжнародного рейтингування. Так, консалтингове агентство Interbrand, яке щорічно публікує рейтинг «Найбільш коштовні світові бренди», представило четвертий рейтинг «Найбільш коштовних брендів у сфері роздрібної торгівлі». У рейтингу присутні 50 самих коштовних північноамериканських брендів, 50 – європейських, 30 брендів – представників азіатського-тихоокеанського регіону й 20 – латиноамериканських. За результатами поточного рейтингу, Wal-Mart з показником в 131,877 млрд дол. США став найдорожчим брендом не тільки в Північній Америці, але й у всіх чотирьох регіонах [15].

Маркетингові стратегії міжнародних торговельних мереж, зокрема і європейського походження, перебувають під впливом чинників стратегічного та тактичного характеру відповідно до завдань і ресурсної бази роздрібної мережі через варіативне поєднання підходів "глобального центру" та поліцентризму [16]. Їх реалізація призводить до появи економічних та соціальних ефектів, що відображається як на розвитку сфери торгівлі загалом, так і на учасниках ланцюга поставок, включно з малим і середнім бізнесом.

**Висновки.** Проблематика стратегічного розвитку міжнародних торговельних мереж є багатоаспектною, їй присвячено достатньо наукових праць як вітчизняних авторів так і зарубіжних.

На основі узагальнень окреслених в статті підходів можна ідентифікувати стратегію розвитку міжнародних торговельних мереж як комплекс заходів та дій, спрямованих на підвищення ефективності торгівельної діяльності компанії на міжнародному ринку. Вона включає в себе аналіз зовнішнього середовища, визначення конкурентоспроможних переваг та розробку плану дій для досягнення поставлених цілей.

Основними різновидами стратегій розвитку міжнародних торговельних мереж є стратегія стандартизації, стратегія адаптації та стратегія диференціації.

Оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку торговельних мереж є важливим етапом у забезпеченні успіху на міжнародному ринку. Виділяють різні підходи та методи оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку ТМ. До основних методів оцінювання ефективності міжнародної стратегії розвитку ТМ належать: метод SWOT-аналізу, метод балансового підходу, метод ROI, метод аналізу ризиків, порівняльний аналіз з конкурентами, багатокутник конкурентоспроможності, матричні методи, метод КРІ тощо. Кожен з цих методів використовується для оцінки певних аспектів стратегії розвитку, таких як ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність, ризики, досягнення мети тощо.

*Перспективами подальших досліджень* є розкриття впливу глобальних чинників, зокрема COVID-19, на оптимізацію стратегічних підходів міжнародних торговельних мереж, зокрема в частині перегляду питань ланцюгів постачання та їх рекомбінацію. Окремого дослідження потребує проблематика використання внутрішніх стандартів міжнародними

торговельними мережами для здійснення тиску на місцевих постачальників задля досягнення більш сприятливих умов закупівлі.

### **Література**

1. COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemic-crisis> (дата звернення: 20.04.2023).
2. Hiremath, Suvarna & Chittaranjan, Prashantha & Panda, Ansumalini. (2022). Retail Marketing Strategies: A Study on Changing Preferences of Customers Towards Retail Formats. XII. 1-18. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365701146\\_Retail\\_Marketing\\_Strategies\\_A\\_Study\\_on\\_Changing\\_Preferences\\_of\\_Customers\\_Towards\\_Retail\\_Formats](https://www.researchgate.net/publication/365701146_Retail_Marketing_Strategies_A_Study_on_Changing_Preferences_of_Customers_Towards_Retail_Formats) (дата звернення: 20.04.2023).
3. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735/204649> (дата звернення: 15.04.2023).
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 11-18.
5. Білих М. С., Дунська А. Р. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. В: Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали III міжн. наук.-практ. конф. (8 грудня 2022 р., м. Київ). URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271410> (дата звернення: 20.04.2023).

6. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122-129.
7. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Класичний приватний університет*. 2021. № 1 (24). С. 78-81.
8. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957> (дата звернення: 20.04.2023).
9. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 2. С. 43-52.
10. Кузик О. Стратегічні напрями маркетингових комунікацій агропромислових підприємств України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). С. 78–84.
11. Кузнєцова К. О., Дергачова Г. М., Байло О. О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 21. С.48-51.
12. Wathne, K.H., & Heide, J.B. (2014). Relationship governance in business markets: Looking forward, looking backward. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 15-21.
13. Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). Kogan Page. URL: <https://www.perlego.com/book/1589780/the-new-strategic-brand-management-advanced-insights-and-strategic-thinking-pdf> (дата звернення: 20.04.2023).

14. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>. (дата звернення: 20.04.2023).
15. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
16. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 72-81.
17. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т.Г. Світові тенденції та особливості розробки стратегії розвитку підприємств сфери ритейлу. doi: 10.32702/2307-2105-2021.6.10; URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/12.pdf) (дата звернення: 20.04.2023).
18. Kudyrko, L., Sevruk, I. (2016) Marketing strategies of the European retail chains in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 158(3-4(2)), 43-47. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V158-10>