

СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ

THE STRATEGICS OF A RETAIL NETWORK

У статті розкрито сутність поняття «стратегія» та надано характеристику і визначено сфери застосування таких стратегій торгової мережі, як безпеки бізнесу, зростання, пошуку особливих ніш, переходу в регіони, інтернаціоналізації, утримання, скорочення, продажу бізнесу. Сформовано систему кількісних та якісних показників, за допомогою яких можна оцінити ресурсний потенціал регіону діяльності торгової мережі. Основними напрямками оцінювання потенціалу регіону є стан природних ресурсів, соціально-демографічна ситуація регіону, соціально-економічний розвиток, фінансово-інвестиційні ресурси, галузевий стан, стан регіонального менеджменту, інноваційні ресурси. Під час вивчення стану та перспектив розвитку соціально-економічного потенціалу регіону пропонується використовувати також інтегральний показник у вигляді мультиплікативних моделей. Визначено форми реалізації стратегії роздрібною торговою мережею. Це може бути самостійний розвиток торгової мережі, придбання, франчайзинг, спільна діяльність, оренда приміщення в межах наявного торгового центру, злиття.

Ключові слова: стратегія, види стратегій діяльності, торгова мережа, ресурсний потенціал регіону, оцінка ресурсного потенціалу регіону.

В статті раскрыта сущность понятия «стратегия», сфера применения и

предоставлена характеристика таких стратегий торговой сети, как безопасности бизнеса, роста, поиска особенных ниш, перехода в регионы, интернационализации, поддержки, сокращения, продажи бизнеса. Сформирована система количественных и качественных показателей, с помощью которых можно оценить ресурсный потенциал региона деятельности торговой сети. Основными направлениями оценки потенциала региона является состояние природных ресурсов, социально-демографическая ситуация региона, социально-экономическое развитие, финансово-инвестиционные ресурсы, состояние отрасли, состояние регионального менеджмента, инновационные ресурсы. При изучении состояния и перспектив развития социально-экономического потенциала региона предлагается использовать также интегральный показатель в виде мультипликативной модели. Определены формы реализации стратегии розничной торговой сети. Это может быть самостоятельное развитие торговой сети, приобретение, франчайзинг, совместная деятельность, аренда помещения в пределах торгового центра, поглощение.

Ключевые слова: стратегия, виды стратегий деятельности, торговая сеть, ресурсный потенциал, оценка ресурсного потенциала региона.

УДК 339.378-043.86

<https://doi.org/10.32843/infrastruct38-31>

Новікова Н.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Київський національний торговельно-економічний університет

The desire of retailers to have and strengthen strong competitive positions in the market and to enter new segments of the market can be ensured by the ability of managers to clearly define the strategy. The scientific article reveals the essence concept of strategy and characterizes and scope of such trading network strategies as business security – one of the important strategies of any trading network and assumes that the following strategies are available: 1) a forward-looking strategy, 2) an adequate response strategy, which is to make management decisions aimed at neutralizing external and internal threats, 3) a security strategy that involves the protection of information and property of the enterprise, as well as the security of personnel; growth – which the trading network can develop one of three varieties of strategy: intensive (or natural) growth; integration growth, diversification; search for special niches – this strategy is chosen by small or new retailers which want to find specific market niches transition to regions, internationalization, retention, reduction, and sale of business. A choice of strategy is most influenced by the goals, financial, material and labor resources of the network, the size of the network, the priorities of owners and managers. A system of quantitative and qualitative indicators has been formed, with the help of which it is possible to estimate the resource potential of the region of trading network activity. The main areas of assessment of the potential of the region are the state of natural resources, socially-demographic situation of the region, socially-economic development, financial and investment resources, industry status, state of regional management, innovative resources. When you are studying the state and prospects of development of socially-economic potential of the region, it is proposed to use an integral indicator in the form of multiplicative model. The forms of implementation of the strategy of retail trade network are determined. This can be an independent development of the trading network, acquisition, franchising, joint activities, leasing of premises within the existing shopping center, merger.

Key words: strategy, kind of strategies, trading network, resource potential of the region, assessment of the resource potential of the region.

Постановка проблеми. Перед сучасними роздрібними торговими мережами постійно постає питання вибору стратегії діяльності в умовах мінливого, а досить часто і непередбачуваного зовнішнього середовища. З формуванням стратегії діяльності торгової мережі приймаються і рішення щодо стратегічного товарного портфеля, політики у питаннях ціноутворення, диверсифікації, розширення діяльності та забезпечення керованості торгових об'єктів. Важливе завдання торгової мережі під час розроблення стратегії полягає й у визначенні позиції торгової мережі на ринку, оцінці змін у попиту та технологіях у майбутньому, розробленні сценаріїв діяльності, визначенні цілей, тобто пріоритетів, над досягненням яких буде працювати

мережа в довгостроковому періоді, та формування плану їх реалізації. Обґрунтований вибір стратегії, на основі якої буде здійснюватися управління діяльністю торгової мережі, дасть змогу не лише активно розвиватися, а й забезпечити в тривалому періоді конкурентні переваги мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню діяльності торгових мереж, визначенню їхньої сутності та процесу вибору стратегії мережі приділено досить уваги в іноземних та українських наукових працях. Серед них слід відмітити наукові роботи Wong F. Yeng, Rashad Yazdanifard, M. Портера, Н. Голошубової, Г. П'ятницької, Н.О. Власової, О.В. Колчкова, І.Р. Безпалько, О.І. Хоменко, С. Марінова, В.Р. Чаплінського, О.К. Кушнір, О.В. Березіна,

Ю.В. Карпенко, А.Н. Тищенко, Л.С. Ковальської, Н.А. Кизим, А.І. Кубах, Е.В. Давискоби. Їхні наукові дослідження та обґрунтування стали основою для імплементації в інших сферах діяльності. Під час вибору стратегії діяльності торгової мережі виникає потреба в оцінці ресурсного потенціалу регіону, на якому вже працює або планує працювати мережа.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стратегій роздрібних торгових мереж. Відповідно до поставленої мети у статті вирішені такі завдання: визначено сутність та надано характеристику застосуванню основних видів стратегій роздрібних торгових мереж. Оскільки передумовою вибору стратегії є оцінка потенціалу регіону діяльності торгової мережі, в роботі визначено напрями його оцінювання, а також кількісні та якісні показники. Визначено форми реалізації стратегії торгової мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прагнення власників торгової мережі мати та зміцнювати сильні конкурентні позиції на ринку, виходити на нові сегменти ринку можуть бути забезпечені здатністю менеджерів чітко визначати стратегію, цілі та перспективи, розвивати конкурентні переваги, розробляти управлінські заходи щодо мінімізації втрат від впливу зовнішніх ринкових загроз та наявності слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства.

Перш за все розглянемо сутність поняття «стратегія». Узагальнення наукової літератури дозволило сформулювати сутність поняття «стратегія» таким чином: генеральна програма діяльності торгової мережі, в якій визначено місію, основні довгострокові цілі, напрям діяльності та необхідні ресурси для досягнення цих цілей і забезпечення доходності та зміцнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді [1, с. 1112; 2, с. 216].

За змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. На вибір стратегії найбільший вплив мають цілі, фінансові, матеріальні та трудові ресурси мережі, розмір мережі, пріоритети власників та керівників. Наприклад, якщо цілі не передбачають інтенсивного зростання мережі, то й не можуть бути вибрані стратегії зростання.

Основу стратегії становить глибокий аналіз наявних тенденцій, загроз та можливостей у зовнішньому середовищі. Від глибини та якості аналізу залежить виявлення проблем та резервів для розвитку.

Також під час формування стратегії важливо враховувати те, що, на відміну від підприємства, стратегія торгової мережі формується для сукупності організацій або центрів прибутку, що взаємодіють на основі єдиного координаційного механізму. І, на думку І.М. Синяєва, С.В. Земляка, діяльність торгової мережі може бути ефективною в тому разі, коли до неї входять не менше 20 магазинів [3].

Провівши власні дослідження та спираючись на результати досліджень інших науковців, автор дійшов висновку про те, що доцільно виокремити такі основні стратегії торгової мережі (рис. 1).

Охарактеризуємо зазначені види стратегій та умови їх застосування торговою мережею.

1. Стратегія безпеки бізнесу – це одна з важливих стратегій діяльності будь-якої торгової мережі. Формування цієї стратегії передбачає діяльність зі створення умов для забезпечення необхідного рівня безпеки функціонування роздрібною торговою мережею в умовах нестабільного середовища та передбачає наявність таких різновидів цієї стратегії:

1) стратегія випереджальної протидії, що полягає в передбаченні та попередженні негативних явищ, підготовці до їхньої появи та недопущенні це на початковому етапі;

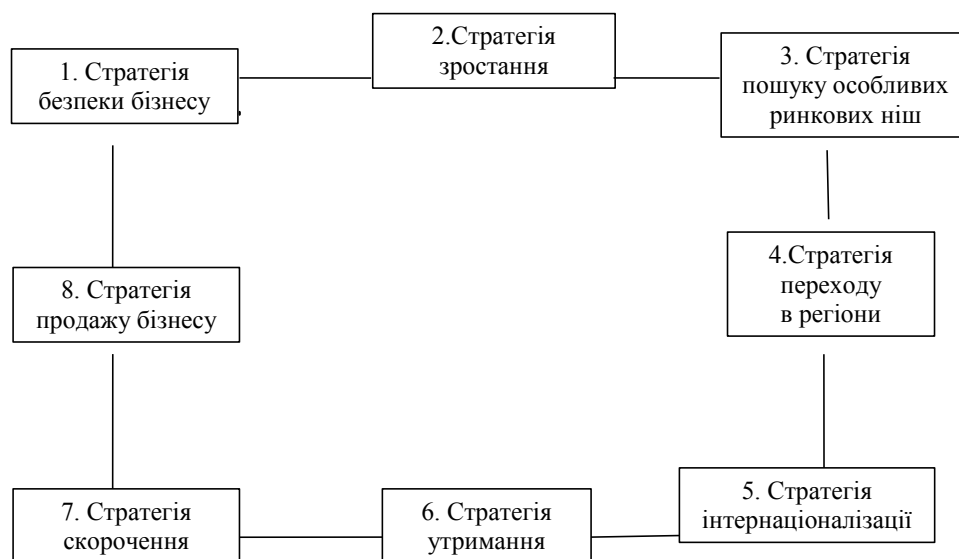


Рис. 1. Стратегії торгових мереж

Джерело: розроблено автором на основі [6–11]

2) стратегія адекватної відповіді, що полягає в прийнятті керівництвом рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх загроз, що постійно виникають на основі фінансового аналізу та зовнішнього середовища підприємства;

3) стратегія захисту, що припускає забезпечення захисту інформації і майна підприємства, а також безпеки персоналу [4].

Високий рівень нестабільності економіки, а також внутрішні негаразди спричиняють негативний вплив на господарську діяльність підприємства та підвищують ступінь невпевненого становища підприємства. Реалізація цієї стратегії передбачає розширення юридичного підрозділу, створення підрозділу інформаційної безпеки, заходи збереження комерційної таємниці, висування претензій як порушникам-контрагентам, так і іншим сторонам, звернення до правоохоронних органів, перевірку кадрової політики, атестацію приміщень, облік носіїв інформації тощо.

2. Стратегія *зростання*, в межах якої торгова мережа може розробляти один із трьох різновидів стратегії: інтенсивного (або органічного) зростання; інтеграційного зростання, диверсифікації. Такі стратегії зазвичай обирають торгові мережі великого розміру, поглинаючи дрібні. Не кожна невелика торгова мережа може конкурувати з гіпермаркетом, надавати значні дисконти своїм покупцям, як це здійснюють великі мережі, отримуючи знижки за значні обсяги закупівлі. Іншим напрямом розширення та збільшення обсягу продажів і прибутку є створення власних торгових марок, що дозволяє зменшити ціни, зберегти якість та розширити коло покупців [4].

3. Стратегія *пошуку особливих ринкових ніш*. Таку стратегію вибирають невеликі або нові торгові мережі, які прагнуть знайти особливі ринкові ніші, які не зайняті великими супер- та гіпермаркетами.

4. Стратегія *переходу у регіони* полягає у виході на нові ринкові простори. Розглядаються можливості переходу великих українських операторів у регіони. Цей вид стратегії передбачає розгляд капіталу як мобільного ресурсу, який доречно експортувати разом із інноваційними технологіями в менш освоєні ринкові території. Це дасть можливість підтримувати обсяги продажів та вийти на нові ринки і завоювати нові верстви покупців. Потрібно враховувати, що й інші мережі заявляють про свої плани проникнення на нові регіони. Вибираючи цю стратегію, мережа повинна оцінити в регіоні рівень наявних доходів населення, рівень розвитку підсобного господарства та позамагазинних форм торгівлі, рівень розвитку підприємницької діяльності, конкуренції, співвідношення попиту та пропозиції, транспортні можливості, організацію товароруку, місцеві ставки орендної плати, рівень закупівельних та роздрібних цін.

5. Стратегія *інтернаціоналізації* – доцільність формування цієї стратегії зумовлена двома чин-

никами: ринковим (нерозвинена структура роздрібної торгівлі у країні тощо) та специфічними (наявність у мережі відомого бренду, висококваліфікованих менеджерів тощо). Основними мотивами вибору стратегії інтернаціоналізації торгової мережі є прагнення розширити межі ринку, використання привабливих можливостей в іншій країні, висока конкуренція на внутрішньому ринку, амбіції власників мережі, законодавчі обмеження розвитку на внутрішньому ринку. Успішному виходу та закріпленню мережі на інтернаціональному ринку сприяє поширення інформаційних технологій у всіх сферах, що дає змогу встановити якісні комунікаційні зв'язки з усіма аудиторіями. Водночас встановлено, що інформатизація заважає мінімізувати негативні наслідки, що можуть завадити реалізації стратегії, зойно громадськість дізнається про погіршення конкурентних позицій мережі. Після реалізації стратегії інтернаціоналізації мережі підприємства прагнуть реалізовувати стратегію консолідації у країнах-рецепієнтах [11].

6. Стратегія *утримання* – цю стратегію формують мережі, які вже досягли зрілості та прагнуть захистити надбані позиції на ринку, зменшувати витрати, ціни та утримувати покупців. У межах цієї стратегії виокремлюють три її різновиди: захист позиції на ринку та модифікація товарного асортименту; підтримка майнового стану.

7. Стратегія *скорочення* – цю стратегію вибирають торгові мережі, які знаходяться на стадії старіння та поступово скорочують свою діяльність. Тому менеджмент мережі може вибрати політику припинення інвестування та отримання прибутку від продажу товарів та активів. За такої стратегії торгова мережа може відмовитися від низкорентабельних товарів, скорочувати кадри, продавати неефективні самостійні господарські одиниці чи активи, продавати підприємства у разі настання банкрутства.

8. Стратегія *продажу бізнесу*. Основою розроблення цієї стратегії є оцінка власного бізнесу як ресурсу для продажу сильнішим конкурентам. Звичайно, у разі продажу компанії їй доведеться втратити свій бренд. Вибираючи стратегію продажу бізнесу, підприємство торгівлі прагне нарощувати капіталізацію компанії, що дозволить збільшити її ринкову привабливість. Але капіталізацію доречно здійснювати не за рахунок відкриття нових торгових об'єктів, а за рахунок виведення з тіні обороту та збільшення легальності.

Поняття «стратегія торгової мережі» коригує з поняттям «потенціал мережі», яке визначається як сукупність ресурсів, якими володіє мережа, що визначають можливості, обмеження та перспективи діяльності мережі. Важливою складовою частиною потенціалу торгової мережі є наявність її конкурентних переваг: інновацій, матеріальних та нематеріальних ресурсів, інтелектуальних ресурсів.

Вибираючи ту чи іншу стратегію, торгова мережа оцінює також ресурсний потенціал регіону, на якому вже здійснює свою діяльність, а також потенційного регіону з погляду привабливості для розвитку там торгової мережі. Науковцем Л.Л. Ковальською виокремлюється й транзитний потенціал регіону, який розглядається як «сукупність потенційних можливостей та передумов транспортної системи регіону до формування міжрегіональних та міжнародних транспортних коридорів у сфері транзитних перевезень». Наявність транспортної системи є важливою під час оцінювання потенціалу регіону діяльності мережі.

Система показників, що дозволяють оцінити ресурсний потенціал регіону, наведена в табл. 1.

Звичайно, наведена система показників може бути доповнена залежно від глибини дослідження потенціалу регіону. Також оцінювання потенціалу регіону може здійснюватися за допомогою інтегрального показника.

Американські вчені Б. Берман та Дж. Еванс під час обґрунтування вибору місця розташування роздрібного підприємства торгівлі пропонують використовувати індекс купівельної спроможності населення регіону (I к.с.) за такою формулою [9]:

$$I_{к.с.} = 0,5d_d + 0,3d_{po} + 0,2d_{ч} \quad (1)$$

де d_d – частка регіону у загальних доходах населення держави;

d_{po} – частка регіону у загальному роздрібному товарообороті держави;

$d_{ч}$ – частка регіону у загальній чисельності населення держави

Найбільш доцільно під час визначення стану та перспектив розвитку соціально-економічного потенціалу регіону використовувати середньо-геометричну модель і представити інтегральний показник у вигляді мультиплікативних моделей.

Інтегральний показник (Кіj p) дозволяє оцінити загалом характер та напрям впливу соціально-економічної складової регіонального потенціалу

Таблиця 1

Кількісні та якісні показники оцінювання потенціалу регіону

Напрямок оцінювання	Назва показників
1	2
1. Природні ресурси	Площа регіону Щільність населення
2. Соціально-демографічна ситуація регіону	Кількість зайнятого населення Кількість великих міст та містечок Темпи приросту кількості населення Рівень безробіття до економічно активного населення Транспортний зв'язок Наявність туристичних об'єктів Туристичний потік Темпи приросту туристів
3. Соціально-економічний розвиток	Обсяг реалізації промислової продукції Темпи зростання виробництва промислової продукції Обсяг наявних грошових доходів населення Темпи зростання грошових доходів населення Обсяг грошових доходів на 1 особу Співвідношення обсягів експорту та імпорту
4. Фінансово-інвестиційні ресурси	Обсяг інвестицій у промислові та торгові об'єкти Темпи зростання інвестицій Рентабельність операційної діяльності підприємств торгівлі Частка збиткових підприємств торгівлі
5. Галузевий стан (стан торгівлі)	Роздрібний товарооборот Темпи зростання роздрібного товарообороту Кількість торгових мереж Формати магазинів Кількість підприємств роздрібної торгівлі. Торговельна площа підприємств роздрібної торгівлі Кількість ринків Роздрібний товарооборот в розрахунку на 1 особу Торговельна площа на 10 000 населення Торгова площа в розрахунку на 1 магазин роздрібної торгівлі Роздрібний товарооборот в розрахунку на 1 кв.м торгової площі
6. Стан регіонального менеджменту	Ставка місцевих податків Ставка орендної плати Індекс споживчих цін
7. Інноваційні ресурси	Кількість підприємств, що реалізують інноваційну продукцію Кількість підприємств, що реалізували нову для ринку продукцію

Джерело: [7]

на можливості розвитку торговельних мереж в і-му регіоні у j-тий період [9; 10].

$$K_{ij}^p = \sqrt{K_{ij}^1 \cdot K_{ij}^2 \cdot K_{ij}^3 \cdot K_{ij}^4} \quad K_{ij}^p = \sqrt{K_{ij}^1 \cdot K_{ij}^2 \cdot K_{ij}^3 \cdot K_{ij}^4} \quad (2)$$

де K_{ij}^p – інтегральний узагальнюючий показник, що оцінює характер впливу усіх коефіцієнтів на можливості розвитку торговельних мереж і-му регіоні у j-тий період;

K_{ij}^1 – коефіцієнт, що оцінює відстань і-го регіону у j-му періоді від середніх значень за сукупністю регіонів по показнику щільність населення;

K_{ij}^2 – коефіцієнт, що оцінює відстань і-го регіону у j-му періоді від середніх значень за сукупністю регіонів по показнику розмір ВРП на 1 особу населення;

K_{ij}^3 – коефіцієнт, що оцінює відстань і-го регіону у j-му періоді від середніх значень за сукупністю регіонів по показнику розмір грошових доходів населення на 1 особу населення;

K_{ij}^4 – коефіцієнт, що оцінює відстань і-го регіону у j-му періоді від середніх значень за сукупністю регіонів по показнику частка збиткових підприємств. При розрахунках цього коефіцієнту застосовувалась зворотна залежність, яка забезпечує однакову спрямованість усіх індивідуальних коефіцієнтів щодо впливу на розвиток торгових мереж.

Вибір стратегії також передбачає і вибір форми її реалізації. Це може бути:

- 1) самостійний розвиток мережі;
- 2) придбання – форма реалізації, яка дозволяє хоч із значними витратами, але швидко вийти на новий регіональний ринок;
- 3) франчайзинг дає можливість за рахунок купівлі франшизи в короткі терміни вийти на ринок;
- 4) спільна діяльність – вихід на новий регіон та ринок за рахунок партнера, який працює на ринку;
- 5) оренда цілого або частини торгового приміщення в межах наявного відомого торгового центру;
- 6) злиття – об'єднання роздрібних підприємств різних власників.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у процесі дослідження визначено основні стратегії торгових мереж та надано їх характеристики: стратегії безпеки, зростання, пошуку особливих ринкових ніш, переходу в регіони, інтернаціоналізації, утримання, скорочення, продажу бізнесу. Вибираючи ту чи іншу стратегію, підприємству необхідно оцінити ресурсний потенціал регіону, на якому вже здійснює свою діяльність, а також потенціал регіону з погляду можливості реалізації тієї чи іншої стратегії. Оцінку потенціалу доцільно здійснювати в таких напрямках, як: природні ресурси, соціально-демографічна ситуація регіону, соціально-економічний розвиток, фінансово-інвестиційні ресурси, галузевий стан, стан місцевого управління. В межах кожного напрямку визначено кількісні та якісні показники оцінювання регіону. Наведена система показників може бути доповнена залежно від глибини дослідження потенціалу регіону.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Wong Yeng, Rashad Yazdanifard. Opportunities and Challenges in the World of Retailing and the Importance of Adaption to the New Markets. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2015. № 9, Vol. 2. P. 1110–11121.
2. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. N. Y.: The Free Press, 1998. 397 p.
3. Сняєва І.М., Земляк С.В. Маркетинг в комерції. URL: https://stud.com.ua/3768/marketing/marketing_v_komertsiyi (дата звернення 12.11.2019).
4. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія / за заг. ред. Т.В. Момот. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 340 с.
5. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 15–23.
6. П'ятницька Г. Інтернаціоналізація торговельних мереж. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 4. С.28–43.
7. Власова Н.О., Колчкова О.В. Теоретичні аспекти розвитку мережевої форми організації торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 169–176.
8. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3(181). С. 131–137.
9. Экономический потенциал региона: анализ, оценка, диагностика: Монография / Тищенко А.Н. и др. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 176 с.
10. Ковальська Л.Л. Теоретичні дослідження транзитного потенціалу регіону. *Луцький НТУ. Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія»*. 2014. Вип. 11(44) С. 55–68.
11. Marinova S.T. Institutional impacts on firm internationalization. Palgrave Macmillan. NY, 2015. 358 p.

REFERENCES:

1. Wong Yeng, Rashad Yazdanifard (2015) Opportunities and Challenges in the World of Retailing and the Importance of Adaption to the New Markets. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. № 9. Vol. 2. pp. 1110–11121.
2. Porter M.E. (1998) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. N. Y.: The Free Press.
3. Syniaieva I.M., Zemliak S.V. (2011) *Marketing v komertsii* [Marketing in commerce] (electronic journal). Available at: https://stud.com.ua/3768/marketing/marketing_v_komertsiyi (accessed 12 November 2019).
4. Momot T.V. (2015) *Finansovo-ekonomichna bezpeka: stratehichna analityka ta audytorskyi suprovid* [Financial and Economic Security: Strategic Analytics and Audit Support]. Kharkiv: KhNUMH im. O.M. Beketova. (in Ukrainian)
5. Holoshubova N. (2011) *Rozvytok torhovelynykh merezh v Ukraini* [Development of retail in Ukraine]. *Tovary i rynky*, no. 1, pp. 15–23.
6. Piatnytska H. (2017) *Internatsionalizatsiia torhovelynykh merezh* [Internationalization of trading networks] *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 28–43.
7. Vlasova N.O., Kolchkova O.V. (2011) *Teoretichni aspekty rozvytku merezhevoi formy orhanizatsii torhivli*

[Theoretical aspects of the network forms of trade organization]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1, pp. 169–176.

8. Khomenko O.I. (2015) *Vydy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva* [Types of strategies and tools for the formation of strategic development enterprise] *Upravlinnia rozvytkom*, no. 3(181), pp. 131–137.

9. Tyshchenko A.N., Kyzym N.A., Kubakh A.Y., Davuskyba E.V. (2005) *Ekonomycheskyi potentsyal*

rehyona: analiz, otsenka, dyahnostyka [Economic potential of the region: analysis, rating, diagnostics]. Kh.: YD «YNZhEK». (in Ukrainian)

10. Kovalska L.L. (2014) *Teoretychni doslidzhennia tranzynoho potentsialu rehionu* [Theoretical researchers of transits potential region]. *Lutskyi NTU. Ekonomichni nauky. Seriiia «Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia»*, vol. 11(44), pp. 55–68.

11. Marinova S.T. (2015) *Institutional impacts on firm internationalization*. NY: Palgrave Macmillan.

Novikova Nataliia

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at Departments of Economics and Financial Enterprise

Kyiv National University of Trade and Economics

THE STRATEGICS OF A RETAIL NETWORK

The purpose of the article. An important condition for the activity of the trading network is not only well-formed assortment and price policies that are in line with demand, but also the existence of a trading network strategy. The formation of the strategy involves making optimal decisions related to the future functioning of the network and their alignment with the current activities. The question of the essence and the process of choosing a company strategy has been given sufficient attention in both foreign and Ukrainian scientific works. At the same time, attention is not paid to the development of a trading network development strategy and the assessment of the economic potential of the trading network market. The purpose of the article is to systematize the strategies of the trading network and determine the criteria for assessing the potential of the region on which the network company plans to work.

Methodology. In the process of scientific research was used such scientific research methods: analysis and synthesis, comparison, grouping – in the study of the concept of strategy and criteria for assessing the potential of the region; graphic method – in order to clearly present the results of the study; generalization – to form the conclusions of the study.

Results. The article defines the essence of strategies of the retail trade network, the dedicated structure and types of networks. The main types of strategies for the development of a retail network are systematized and outlined: Strategic Business Development, Strategic Development, Strategies for International Network Search, Strategic Business Security, Strategic Content, Strategies for Reduction, Strategies for Internationalization. The factors determining the choice one of the type of strategy are determined, the conditions of implementation of each strategy are analyzed. When choosing a network development strategy, an enterprise evaluates the resource potential of the region in which it is already operating, as well as the potential region. The assessment of the potential of the region is carried out with the help of quantitative and qualitative indicators. The potential of the region in which the network plans to operate is appropriate in the following areas: natural resources, socio-demographic situation of the region, socio-economic development of the region, industry status, the state of financial and investment resources, and the state of local government. Within each of these areas, the definition of certain indicators is foreseen. Also the assessment of the potential of the region can be carried out using an integrated indicator.

Practical implications. The main forms of strategy implementation can be: independent development of the network; acquisition – a form of implementation, which allows, although at a considerable cost, but quickly to enter a new regional market; franchising makes it possible, at the expense of buying a franchise, to enter the market in a short time; joint activity – exit to a new region and market at the expense of a partner operating in the market; Rental of a whole or part of a commercial space within an existing well-known shopping center; merger – the unification of the retail business of different owners.

Value/originality. In this work, we considered an formation of strategy. When choosing a strategy, the trading network evaluates the resource potential of region and quantitative and qualitative methods are used in assessing the region's resource potential.