



Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук І. Р., к.е.н., доцент
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті розкрито сутність стратегій бізнесу та їх альтернатив, запропоновано алгоритм вибору стратегії бізнесу торговельного підприємства відповідно до його цілей та можливостей в контексті забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, цілі, стратегія бізнесу, інтеграція, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. В теперішній час Україна знаходиться в складному положенні - девальвація національної валюти, складні економічні та політичні умови, нестабільність і непрогнозованість подій в країні, підприємстві та в роздрібній торгівлі. Наслідком цих подій стало зниження купівельної спроможності населення, посилення конкурентної боротьби, зменшення прибутку та зниження кількості підприємств роздрібною ринку. На сучасному етапі адекватний вибір стратегії бізнесу є необхідною складовою функціонування та розвитку як торговельного так і будь-якого іншого підприємства. Тобто постає необхідність формування стратегій бізнесу на основі конкурентних переваг, які має те чи інше торговельне підприємство. У результаті повинна бути вибрана саме та стратегія і розроблені саме ті стратегічні альтернативи, які б забезпечили йому виживання та підвищення ефективності діяльності у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад розробки стратегії бізнесу і їх альтернатив зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як І.Ансофф, О. Віханський, Г. Кіндрацька, М. Портер, А. Томпсон, А.Стрікленд З. Шершньова, А. Юданов та інші. В працях науковців досліджуються різноманітні аспекти процесу формування та реалізації стратегій бізнесу підприємств, проте етапність процесу вибору стратегії бізнесу залишається дискусійним питанням, на яке немає однозначної відповіді.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Визначення етапів вибору стратегії бізнесу і їх альтернатив, особливості й умови

застосування на торговельному підприємстві ще є не достатньо висвітленими і потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій до вибору стратегічних альтернатив бізнесу на торговельних підприємствах.

Основні результати дослідження. На сучасному етапі торгівля є однією з найбільш розвинених бюджетоутворюючих сфер, відіграє визначальну роль у збалансуванні виробництва і споживання, завдяки чому формується значна частка валової доданої вартості, забезпечується зайнятість населення, адже нині у цій сфері працює шоста частина всього економічно активного населення, що відповідає рівню економічно розвинутих країн. Роздрібні мережі забезпечили споживачам можливість швидко, зручно і з мінімальними витратами часу придбавати потрібні товари в умовах вільного вибору та широкого асортименту в необхідній кількості. Розвиток торгівлі – передумова вдосконалення виробничого процесу, оскільки вона змушує вітчизняних товаровиробників враховувати потреби суспільства.

Однак, внаслідок впливу кризових явищ роздрібна торгівля України впродовж останніх років зазнала значних змін.

Проведений аналіз статистичних даних щодо стану й особливостей розвитку ринку дозволяє констатувати зменшення загальної кількості торговельних підприємств. Основні показники роздрібної торгівлі за останні 5 років, наведені у таблиці, згідно даних Головного управління статистики [4] свідчать, що незважаючи на зростання роздрібного товарообороту кількість об'єктів як роздрібної торгівлі в області також мають тенденцію до скорочення.

Нестабільність розвитку сучасного ринкового середовища, глобалізація світової економіки, обмеженість ресурсів, надлишок виробничих потужностей сприяють інтенсифікації конкуренції між усіма суб'єктами ринку. За таких умов ефективність розвитку підприємств суттєво залежить від урахування тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовищ, орієнтації на споживача, адекватності управлінських рішень, що зумовлює необхідність формування гнучкої перспективної стратегії бізнесу будь-якого підприємства. Аналізуючи приклади вибору та застосування стратегій бізнесу до діяльності торговельних підприємств, можна виділити велику різноманітність та варіативність цих стратегій.

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх торговельних підприємств – максимальне задоволення потреб споживачів з метою отримання відповідного прибутку, не існує єдиної стратегії щодо її досягнення. З огляду на це, вбачаємо за доцільне розглянути



широкий спектр наукових альтернатив конкурентних стратегій, з метою їх подальшої адаптації до діяльності торговельних підприємств України. Так, сучасні торговельні підприємства використовують три головних типи стратегій бізнесу.

Таблиця

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки				
			2014	2015	2016	2017	січень-листопад 2018
1.	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі:	тис. од.					
	- Україна		49,6	49,6	49,3	39,3	-
	- Рівненська обл.		1,47	1,46	1,469	1,192	-
2.	Оборот роздрібної торгівлі:	млн грн.					
	- Україна		903534,5	1018778,2	1159271,9	816553,5	829363,4
	- Рівненська обл.		19548,6	23853,6	26373,4	14933,5	15446,5
3.	Індекси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівняльних цінах):	%					
	- Україна		91,4	79,3	104	108,8	106,2
	- Рівненська обл.		98,8	85,1	101,3	102,7	108,9

1. Стратегія найменших сукупних витрат (лідерства за рахунок економії по витратах) передбачає зниження витрат на виробництво та просування товарів і послуг, завдяки досвіду, політиці економії та мінімізації витрат у таких сферах, як сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо, що дає змогу знизити ціни на них і залучити або утримати значну кількість покупців. Для досягнення цієї мети необхідний великий контроль за витратами, хоча не можна нехтувати і якістю, сервісом та іншими сферами. Становище низькозатратного підприємства дає йому прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки його низькі витрати означають, що воно так само може одержувати прибуток після того, як конкуренти втратили свої прибутки у процесі боротьби. Становище низькозатратного підприємства захищає його від впливових покупців, оскільки вони можуть застосовувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента. Наявність малих витрат гарантує захист і від постачальників, оскільки дає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на

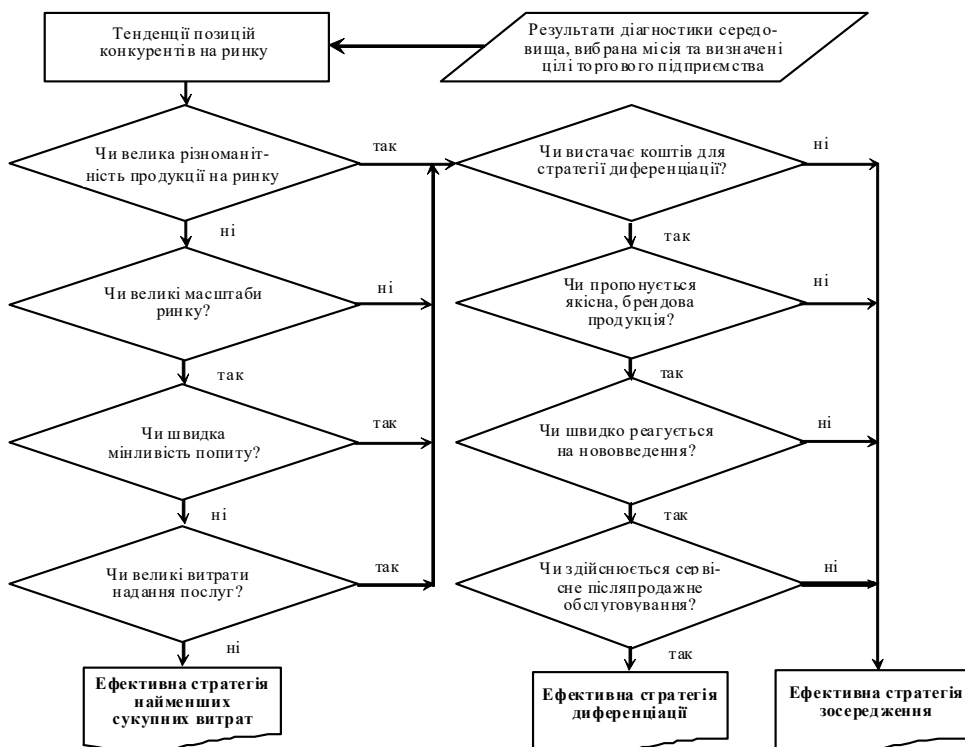
ресурси та їх продукцію. Фактори, що приводять до становища низькозатратного підприємства, як правило, також допомагають успішно подолати вхідні бар'єри підприємницької діяльності. Однак досягнення підприємством становища низькозатратного часто вимагає володіння значною часткою ринку, сприятливих стосунків з постачальниками, торговельними посередниками чи наявності інших переваг над конкурентами. Ця стратегія застосовується в мережевій організації роздрібного бізнесу на основі виробничих торгових форматів – дискаунтера, супермаркету, гіпермаркету. Головний позитивний результат, якого досягають в межах цієї стратегії – ефект масштабу діяльності, необхідного для завоювання певної частки ринку. Стратегія лідерства за рахунок економії за витратами забезпечує високу рентабельність діяльності роздрібною мережі, стійкість до цінової конкуренції, захист від входу на ринок нових конкурентів [3].

2. Стратегія диференціації використовується, головним чином, для мереж спеціалізованих магазинів, які мають суттєві для споживачів відмінності – високу якість, брендові торгові марки, які є визначальними при купівлі товарів попереднього вибору та особливого попиту. Стратегія диференціації характеризується середнім або високим рівнем витрат, який компенсується високими цінами на товари. За реалізації цієї стратегії частка ринку не має вирішального значення, а визначальною є частка в сегменті або ніші, пов'язана з певною товарною спеціалізацією або торговими марками. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншій чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найменших витрат. Тому при диференціації зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції торговельного підприємства у переговорах з постачальниками, послаблює вплив споживачів, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Проведення диференціації обходиться підприємству дорого, однак прибуток досягається завдяки прихильності покупців, які спроможні заплатити необхідні підвищені ціни.

3. Стратегія зосередження на попиті, конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі (забезпечення покупців товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім вимогам). Метою стратегії зосередження – є найкраще обслужити конкретну цільову групу споживачів. Ця стратегія ґрунтується на припущенні, що торговельне підприємство, таким чином, спроможне досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються й може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня.



Вибір конкретної стратегії передбачає генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; аналіз їх та доопрацювання, „доведення” до рівня адекватності цілям розвитку підприємства; аналіз альтернатив у межах вибраної стратегії з метою наповнення її конкретним особливим змістом. Під час проведення ситуаційного аналізу надається перевага одній з альтернатив, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також вибраним цілям його діяльності. Однак результати ситуаційного аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення, яке уточнюється з використанням спеціальних методів стратегічного вибору. Для уточнення вибору стратегії бізнесу торговельного підприємства доцільно скористатися алгоритмом, наведеним на рисунку.



Рисунк. Блок-схема вибору стратегії бізнесу торговельного підприємства

За конкурентною позицією торговельного підприємства з урахуванням його ринкової частки можливі наступні альтернативні стратегії бізнесу: лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка в роздрібному бізнесі.

Стратегія лідера передбачає підтримання позиції на ринку і

зміцнення конкурентних позицій в роздрібному бізнесі. Ритейлер-лідер може дотримуватись таких альтернативних ліній поведінки:

- стратегії постійного наступу з безперервним удосконаленням та інноваційним розвитком роздрібного бізнесу;
- стратегії захисту і зміцнення позицій зі створенням перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків – входження у роздрібний бізнес;
- стратегії перетворення претендентів на послідовників з метою змусити їх змінити свою бізнес-стратегію з агресивної на пасивну.

Стратегія претендента на лідерство спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера у роздрібному бізнесі: зниження витрат і цін, удосконалення технологій продажу, покращення обслуговування споживачів.

Стратегію послідовника застосовують торговельні підприємства, які не ставлять за мету виграти у конкурентній боротьбі з лідером, а вважають за краще переймати його досвід і технології, вкладаючи менше коштів, але намагаючись надати обраній стратегічній зоні господарювання відмінних переваг – обсяг послуг, можливість надання споживачам пільг, на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрями дій в контексті цих бізнес-стратегій: фокусування і диференціація роздрібного бізнесу, без яких підприємство-послідовник може стати головною мішенню для витіснення з ринку.

Стратегії новачка в роздрібному бізнесі спрямовані на спеціалізацію за певною ознакою. Конкретні напрями наступальних дій згідно з цією бізнес-стратегією залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри роздрібного бізнесу, від його фінансових можливостей та потенціалу забезпечити собі конкурентну перевагу в роздрібному бізнесі. Сенс полягає в тому, що концентруючись на обслуговуванні вузької ринкової ніші, підприємство задовольняє потреби споживачів краще за інших ритейлерів, тому може назначати ціну, яка суттєво перебільшує витрати, адже споживачі отримують більш високу цінність.

За спрямуванням торговельної діяльності згідно з стадією життєвого циклу цього бізнесу можна виділити наступні бізнес-стратегії: впровадження, зростання, стабілізації та скорочення роздрібного бізнесу підприємства. Як зазначено було вище, бізнес-стратегія новачка в роздрібному бізнесі, а відтак, і впровадження залежить від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри цієї галузі, від його фінансових та інших можливостей.

Стратегії зростання (позитивного розвитку) роздрібного бізнесу можуть мати за мету певний рівень:

- інтенсивний ріст;



- інтегрований ріст;
- диверсифікований ріст [1].

Стратегії інтенсивного зростання мають такі альтернативи:

1) стратегія захоплення ринку з метою зростання продажу традиційних товарів і збільшення ринкової частки за рахунок покращення обслуговування, зниження цін, захисту своєї позиції на ринку, придбання фірми-конкурента з його ринковою часткою, раціоналізації асортименту, інтенсифікації просування торгових марок у стратегічній зоні господарювання, чим активно займаються найбільш крупні роздрібні оператори. Мета, якої досягають, полягає в посиленні привабливості пропонованого в магазинах мережі асортименту на підставі довіри до марки торговельної компанії;

2) стратегія розвитку ринку полягає в збільшенні продажів на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку через інші канали збуту, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки;

3) стратегія розвитку через товари спрямована на ріст продажів за рахунок розширення і оновлення традиційного асортименту.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає горизонтальну і вертикальну інтеграцію.

Метою горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в роздрібному бізнесі, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами. Її часто застосовують великі компанії, які мають великі надлишки капіталів. Стратегія горизонтальної інтеграції корисна і ефективна у разі міжнародної експансії (наприклад, через створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки за рахунок зменшення витрат на вихід на нові ринки, використання накопиченого досвіду, становища партнера, каналів його збуту тощо).

Стратегія вертикальної (зворотної та прямої) інтеграції застосовується переважно в ситуаціях, коли роздрібні підприємства нашоуються на бар'єри розвитку в стратегічній зоні господарювання, і дає шанс розширити діяльність на нові сфери (займаючись продажем товарів, підприємства викуповують їх виробників або сервісні центри з надання післяпродажних послуг). Основні переваги стратегії зворотної інтеграції:

- можливість контролю затрат і якості;
- забезпечення своєчасних поставок;
- можливість часткової диверсифікації діяльності.

Але ця стратегія є доцільною до застосування для підприємств,

що працюють в стадії стабілізації роздрібного бізнесу, і використовуються для зниження витрат і покращення конкурентного становища ритейлера.

Стратегії диверсифікації в роздрібному бізнесі торкаються товарів, але можливі напрями горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальна диверсифікація припускає розвиток на традиційному для діяльності підприємства асортименті за рахунок його доповнення супутніми і новими товарами, а вертикальна диверсифікація передбачає розвиток через звернення до попередніх або наступних стадій діяльності (наприклад, власне виробництво напівфабрикатів і кулінарних виробів або післяпродажне обслуговування). Так і позиції роздрібних мереж, що розвиваються в межах стратегії лідерства за рахунок економії на витратах, укріплюються за рахунок суттєвих зрушень в товарній диверсифікації.

Стратегії стабілізації передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці роздрібного бізнесу. Їх використовують тоді, коли обсяг реалізації стабільний, без суттєвих коливань та за експертними оцінками стан стратегічної зони обслуговування буде сприятливим, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в роздрібному бізнесі домінують на ринках або діють в сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, роздрібний бізнес яких досяг зрілості. Ці бізнес-стратегії є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки ринку.

Розвиток роздрібного бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Стратегії скорочення в межах роздрібного бізнесу застосовують у випадку, коли необхідною стає реструктуризація бізнесу:

- після тривалого періоду зростання;
- у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

У цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного бізнесу підприємства. Можливі такі варіанти стратегії скорочення, а саме:

- стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення роздрібного бізнесу;
- стратегія досягнення швидкого успіху передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб у процесі поступового скорочення бізнесу отрима-



ти максимальний сукупний дохід. Її застосовують в короткостроковому бізнесі торговельні підприємства (наприклад, сезонна торгівля), коли можливі на поточний момент непогані результати.

За використаними маркетинговими засобами необхідно розрізняти такі стратегії бізнесу роздрібною торгівлі: асортиментну, цінову, комунікаційну, організацію продажів у межах певного торгового формату. Наприклад, позиції роздрібних мереж, що розвиваються в межах стратегії диференціації, укріплюються за рахунок здешевлення асортименту і пропонування покупцям якісних товарів під приватними, локальними та інтернаціональними марками другого плану, де додана емоційна цінність іміджевої високоякісної марки компанії-виробника замінюється емоційною цінністю марки ритейлера.

За функціональністю стратегії бізнесу треба поділяти на інвестиційну, фінансову, організаційну, кадрову. Так, важливою новою тенденцією є велика потреба покупців, навіть з низькодохідних сегментів, в комфортних умовах здійснення купівель, а найбільш важливими чинниками при цьому виступають кваліфікована праця персоналу і відсутність черг, що забезпечує швидке обслуговування, загальна сприятлива атмосфера, зручна викладка товару і зонування торговельного залу.

Отже, сучасне суспільство важко уявити без розгалуженої мережі торговельних закладів. Рівень торгівлі є своєрідним дзеркалом, де відображається рівень розвитку економічних відносин у суспільстві [2]. Для подальшого покращення діяльності підприємств торговельної галузі слід більш детально приділити увагу систематизації факторів, які впливають на їх торговельну діяльність, технології оцінювання попиту на продукцію та формуванню стратегій розвитку бізнесу. А для вибору оптимальних стратегій бізнесу з метою досягнення вищого рівня ефективності порівняно з конкурентами, незалежно від позиції на ринку, торговельні підприємства повинні: а) уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну стратегію бізнесу та постійно її коригувати відповідно до швидких змін конкурентного середовища; б) спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності товарів та послуг, порівняно з конкурентами.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с. 2. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11). С. 23–29. 3. Рильська Н. В. Бізнес-стратегії підприємства роздрібною торгівлі: особливості та підходи до формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 353–361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_52. (дата звернення: 15.01.2019). 4. Основні показники роздрібною торгівлі під-

приємств Рівненської обл. URL: www.rv.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.01.2019).

REFERENCES:

1. Ansoff I. *Stratehicheskoe upravlenie / sokr. per. s anhl. M. : Ekonomika*, 1989. 519 s.
2. Burak I. O. Haluzevi osoblyvosti torhovelnykh pidprijemstv. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. 2014. № 1(11). S. 23–29.
3. Rylska N. V. Biznes-stratehii pidprijemstva rozdrubnoi torhivli: osoblyvosti ta pidkhody do formuvannia. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2009. Vyp. 2. S. 353–361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_52. (data zvernennia: 15.01.2019).
4. Osnovni pokaznyky rozdrubnoi torhivli pidprijemstv Rivnenskoï obl. URL: www.rv.ukrstat.gov.ua/ (data zvernennia: 15.01.2019).

Рецензент: к.е.н., професор Кушнір Н. Б. (НУВГП)

Petruk V. A., Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,
Petruk I. R., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

CHOICE OF STRATEGIC ALTERNATIVES OF BUSINESS OF TRADE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF ENTERPRISE

At present Ukraine is in a difficult situation – devaluation of the national currency, difficult economic and political conditions, instability and unpredictability of events in the country, entrepreneurship and retail trade. Under such conditions, the efficiency of business development depends strongly on taking into account the trends of external and internal environment, customer orientation, and the adequacy of managerial decisions, which necessitates the formation of a flexible, promising business strategy for any enterprise. To do this, the article proposes an algorithm for choosing a business strategy for a trading company in accordance with its goals and opportunities in the context of ensuring the competitiveness and efficiency of functioning in the current conditions of management, the essence of business strategies and their alternatives is disclosed. So, modern business enterprises use three main types of business strategies.

1. The strategy of the least aggregate costs, which involves reducing the cost of production and promotion of goods and services, thanks to experience, a policy of economy and minimization of costs in such areas as service, work of sales personnel, advertising, etc., which allows them to reduce their prices and attract or keep a significant number of buyers.



2. The strategy of differentiation, which is used mainly for the networks of specialized stores, which have significant differences for consumers, are high quality, brand marks, which are decisive for the purchase of pre-selected goods and special demand.

3. A strategy for focusing on demand, a specific group of customers, a segment or a product line. The focus of the focus strategy is to serve the specific target group of consumers

In order to further improve the activities of enterprises in the trade sector, attention should be paid more systematically to the factors influencing their trading activities, technologies for assessing demand for products and developing business development strategies. In order to further improve the activities of enterprises in the trade sector, attention should be paid more systematically to the factors influencing their trading activities, technologies for assessing demand for products and developing business development strategies. In order to select the best business strategies to achieve a higher level of efficiency over competitors, regardless of market position, trading companies should: a) closely monitor their competitors by choosing the most effective business strategy and constantly adjusting it in line with the rapid changes in the competitive environment; b) observe consumers and seek innovative methods for increasing the consumer value of goods and services in comparison with competitors.

Keywords: external environment, internal environment, goals, business strategy, integration, competitive advantages.

Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук И. Р., к.э.н., доцент
(Национальный университет водного хозяйства и
природопользования, г. Ровно)

ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ БИЗНЕСА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье раскрыта сущность стратегий бизнеса и их альтернатив, предложен алгоритм выбора стратегии бизнеса торгового предприятия в соответствии с его целями и возможностями в контексте обеспечения конкурентоспособности и эффективности функционирования в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, цели, стратегия бизнеса, интеграция, конкурентные преимущества.
