

УДК 658.14.011.1

**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ****Филипенко О.М., к.е.н.***Харківський державний університет харчування та торгівлі*

Метою статті є дослідження, визначення і диференціація стратегій відповідно до глибини розвитку фінансової кризи на підприємствах роздрібною торгівлі. В статті обґрунтовано необхідність постійного корегування діяльності підприємств відповідно до змін умов навколишнього середовища. У цьому контексті пропонується стратегію діяльності підприємств торгівлі диференціювати залежно від стадії розвитку фінансової кризи. На основі узагальнення існуючих поглядів науковців на набір стратегій, які підприємства використовують у реальному житті, виділені стратегії росту, стабілізації, виживання і ліквідації, що застосовуються відповідно на потенційній, латентній, гострій та хронічній фазах кризи, визначено їх сутність та критерії вибору. Виділені стратегії диференційовано у такий спосіб: стратегії росту: інтенсифікації, інтеграції, диверсифікації; стратегії стабілізації: стабілізації, структурних зрушень; стратегії виживання: економії, трансформації; стратегії ліквідації: ліквідації, «збору врожаю». Запропонований підхід дозволяє формувати стратегію відповідно до стадії розвитку фінансової кризи, адекватно реагувати на зміну навколишнього середовища і враховує зв'язок змін факторів навколишнього середовища з результуючими показниками діяльності торговельного підприємства.

**Ключові слова:** мінливе середовище, антикризова стратегія, фінансова криза, диференціація, підприємство торгівлі.

UDC 658.14.011.1

**DIFFERENTIATION OF STRATEGY ACCORDING TO STAGE OF FINANCIAL CRISIS DEVELOPMENT OF THE RETAILERS****Fylypenko O.M., Ph.D in Econ.Sc.***Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

The purpose of article is research, choice and differentiation of strategy according to depth of financial crisis development at the retailers. In article the necessity of a constant correcting of activity of the enterprises according to changes of an environment conditions is proved. In this context it is offered to differentiate strategy of activity of trading enterprises depending on a stage of development of financial crisis. On the basis of generalization of existing sights of researchers on a choice of strategy, which enterprises use in a real life, the strategy of growth, stabilization, a survival and liquidation which are applied accordingly on potential, latent, sharp and

chronic phases of crisis, are allocated, their essence and criteria of a choice has been determined. The allocated strategies are differentiated as: strategy of growth – intensification, integration, diversification; strategy of stabilization – stabilization, structural shifts; strategy of a survival – economy, transformations; strategy of liquidation – liquidation, «harvesting». The suggested approach allows to form strategy according to a stage of development of financial crisis, adequately to react to changes of an environment and takes into account connection of an environment factors changes with resulting parameters of trade enterprise activity.

**Keywords:** changeable environment, anti-recessionary strategy, financial crisis, differentiation, trading enterprise.

**Актуальність проблеми.** В період фінансової кризи більшість торговельних підприємств України мають проблеми щодо пристосування до мінливого зовнішнього середовища, що зумовлює підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності управління. В цих умовах актуальним є прийняття обґрунтованих і швидких управлінських рішень на фінансовому рівні, адже постають проблеми підвищення й зберігання платоспроможності, забезпечення рентабельної роботи, виживання в умовах виникнення кризових ситуацій.

Саме тому важливим аспектом управління підприємствами в умовах кризи є вибір антикризової фінансової стратегії з множини існуючих стратегій.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** В економічній літературі існує безліч стратегій, які підприємство використовує на практиці. Теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного управління та антикризової господарської діяльності підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як І. Ансофф, В. Василенко, О. Виханський, А. Градов, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Т. Коно, Ж. Ламбен, Л. Лігоненко, А. Міщенко, В. Немцов, Г. Осовська, М. Портер, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, О. Терещенко, В. Чандлер, З. Шершньова тощо. Все різноманіття стратегій, котрі підприємства формують і використовують у реальному житті, є різними модифікаціями кількох базових стратегій, у межах яких здійснюється розробка найбільш узагальнюючих концептуальних напрямків подальшого розвитку підприємства й кожна з яких ефективна за певних умов та стану внутрішнього й зовнішнього середовища. Ці стратегії є загальними для

всього підприємства і є основою для розробки підтримуючих стратегій підрозділів підприємства та різних напрямків діяльності, тому їх називають генеральними, базовими або загальними, іноді еталонними. Проте ці стратегії не враховують всі стадії розвитку фінансової кризи.

**Метою роботи** є дослідження, визначення і диференціація стратегій відповідно до глибини розвитку фінансової кризи на підприємствах роздрібної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Різні автори пропонують різні варіанти базових стратегій, роблячи акценти на тих або інших аспектах.

Наприклад, О.С. Виханський у своєму дослідженні, заснованому на підходах, запропонованих Ф. Котлером [1] та В.Ф. Глюком [2], виділяє чотири групи базових стратегій підприємства [3; 4]:

- стратегії концентрованого росту, пов'язані зі зміною продукту і/або ринку;

- стратегії інтегрованого росту, пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур;

- стратегії диверсифікованого росту застосовуються, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі;

- стратегії скорочення реалізуються, коли підприємство має необхідність в перегрупованні сил після тривалого періоду росту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади й кардинальні зміни в економіці.

Це означає, що подальший розвиток підприємства може здійснюватися в межах освоєного ринку функціонування, тобто своєї ринкової ніші – стратегія концентрованого розвитку; за рахунок диверсифікації діяльності й освоєння нових ринків збуту, тобто освоєння нових ринкових сегментів – стратегія диверсифікованого розвитку; за рахунок створення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різних форм інтеграції зі своїми контрагентами – стратегія інтегрованого розвитку. Стосовно різних напрямків діяльності й видів ресурсів можуть застосовуватися різні моделі стратегічного розвитку, або забезпечувати їхнє сполучення – комбінаційний підхід.

На наш погляд, наведений перелік стратегій є недостатньо повним, адже не відображає послідовність етапів розвитку підприємства.

Оскільки як було зазначено вище, кожній стадії фінансової кризи відповідає певна антикризова стратегія. Так, між стратегіями росту і скорочення автором не враховано проміжні стратегії відповідно до глибини розвитку фінансової кризи.

Один з основоположників теорії стратегічного управління І. Ансофф у результаті свого дослідження про практику використання сучасних концепцій у розробці корпоративної стратегії дійде висновку, що «в останню чверть ХХ століття для успіху компанії істотно важливими стали наступні стратегії» [5; 6]:

- стратегія максимізації частки ринку;
- стратегія росту, що забезпечує майбутній розвиток підприємства;
- стратегія диверсифікації ринку (ринкової ніші), пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів (послуг) підприємства;
- стратегія диференціювання товарів (послуг, продуктової ніші), спрямована на розуміння споживачами відмінності товарів (послуг) підприємства від продукції конкурентів.

На наш погляд, виділені автором базові стратегії є різними модифікаціями стратегії росту. Адже, стратегії максимізації частки ринку, диверсифікації ринку та диференціювання товарів спрямовані на розширення діяльності підприємств, посилення позицій в умовах конкурентної боротьби та забезпечення високої частки на ринку.

М.І. Круглов вважає, що основними напрямками підприємства є стратегії росту, а саме [7]:

- стратегія інтенсивного росту потенціалу підприємства, реалізація якої призведе до щорічного істотного підвищення значень критеріїв досягнення цілей над рівнем попереднього року;
- стратегія обмеженого росту потенціалу підприємства, для котрої характерно встановлення цілей від досягнутого, скорегованих з урахуванням інфляції;
- стратегія скорочення, у якій рівень переслідуваних цілей установлюється нижче досягнутого в минулому.

Можемо погодитися з думкою автора щодо доцільності виокремлення стратегії інтенсивного росту як основного напрямку реалізації стратегій росту. Проте, виокремлення стратегій обмеженого росту та скорочення не є доцільним, оскільки, на наш погляд,

застосування наведених стратегій актуально для підприємств, діяльність яких характеризується частковою втратою платоспроможності, погіршенням фінансового стану. Адже, дані стратегії передбачають реалізацію цілей, спрямованих на покращення положення підприємств за умов обмеженості ресурсів.

Досить цікавим є підхід до групування стратегій запропонований А. Томпсоном, оскільки кожна стратегія відповідає поступовій втраті підприємством платоспроможності, що може призвести до банкрутства. Автор розглядає наступні базові стратегії (табл. 1) [8]:

Таблиця 1 - Базові стратегії підприємств

Стратегія зростання	Стратегія підтримки/стабілізації	Стратегія реструктуризації	Стратегія скорочення	Стратегія ліквідації
- експансії (створення / завоювання ринку, розвиток ринку; - диверсифікації (родинної, неродинної, конгломератної); - вертикальної та горизонтальної інтеграції; - глобалізації діяльності.	- захист частки ринку; - модифікації продукції.	- скорочення витрат і відсікання зайвого; - коротко-і довгострокової реструктуризації; - освоєння нових видів діяльності та ринків.	- скорочення частки ринку; - організований відступ; -»збір врожаю».	- санація (розпродаж); - процедура банкрутства; - закриття.

У процесі дослідження було встановлено, що ряд вітчизняних та зарубіжних вчених виділяє два основні види стратегії для роздрібної торгівлі [9-12]: захисну та наступальну. Захисна стратегія базується на проведенні ресурсозберігаючих заходів, основою яких є скорочення всіх витрат, у тому числі і на персонал, виявлення внутрішніх резервів, відмова від освоєння нових ринків, зміцнення дисципліни, узгодження справ із кредиторами. Наступальна стратегія означає здійснення заходів реформаторського характеру, направлених на диверсифікацію операційної та інвестиційної діяльності підприємства для забезпечення притоку грошових коштів ззовні та за рахунок підвищення ефективності господарської діяльності.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розрізняють чотири стратегії: обмеженого росту, росту, скорочення, поєднання [13]. На думку авторів стратегія обмеженого росту найбільш поширена серед підприємств. Для неї характерно задоволення своїм станом, встановлення цілей від досягнутого, мінімальний ризик діяльності. Стратегія росту передбачає значне підвищення цілей порівняно з рівнем попереднього періоду. Це



досягається шляхом внутрішнього та зовнішнього росту. Стратегія скорочення спрямована на раціональне переорієнтування операцій. Вона передбачає три варіанти: ліквідацію, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтування. Стратегія поєднання передбачає об'єднання будь-яких із трьох стратегій.

Аналіз основних підходів до формування стратегії на підприємствах показав, що у наведених класифікаціях немає рекомендацій щодо того, якій із стратегій варто віддавати перевагу в залежності від рівня кризового стану. Адже, перехід підприємств з однієї стадії розвитку кризи на іншу вимагає від керівництва швидкої реакції на зміни фінансового стану та вибір стратегії, що дозволить спрямувати економіку підприємства на новий рівень. Саме тому, на наш погляд, залежно від глибини розвитку фінансової кризи на підприємстві, можна вибрати одну з наведених нижче базових стратегій: стратегію росту, стабілізації, виживання, ліквідації. Виокремлення саме цих стратегій обумовлено тим, що дозволяє залежно від отриманого результату в процесі діагностики обирати відповідну антикризову фінансову стратегію, яка безпосередньо пов'язана зі стадією розвитку фінансової кризи.

На основі головної мети антикризового управління, яка спрямована на збереження або підвищення платоспроможності підприємств, запобігання подальшого розвитку фінансової кризи та відображає ціннісні настанови та інтереси підприємств роздрібної торгівлі, в процесі виходу з кризової ситуації, необхідно розробити конкретні цілі або напрямки виходу з кризи до кожної стадії фінансової кризи. Цілі є базою для вибору антикризової стратегії, контролю й оцінки результатів реалізації стратегії підприємства. Отже, загальної цілі можна досягти за рахунок реалізації таких напрямків:

1. Розширення діяльності підприємств за рахунок існуючого фінансового потенціалу.
2. Запобігання зниження платоспроможності та підтримка існуючих позицій підприємства за найважливішими фінансовими показниками; підвищення платоспроможності з метою забезпечення росту на ринку.
3. Збереження платоспроможності підприємства та виживання.
4. Забезпечення надходження прибутку за короткий період з метою запобігання банкрутства або дії спрямовані на ліквідацію підприємства.

Спираючись на визначені цілі для кожної стадії фінансової кризи, які підприємство повинно досягти в процесі реалізації стратегії, для обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно керуватися наступним:

У разі виявлення в процесі діагностики ознаки потенційної фінансової кризи, керівництво підприємства змушено реагувати на незначні зміни фінансових показників. Проте, така ситуація не є проблематичною, оскільки на підприємствах наявний фінансовий потенціал зумовлює прагнення до розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції.

Саме тому, доцільним є використання на даній стадії стратегій росту, які передбачають застосування системи заходів для забезпечення росту в умовах високої конкурентної боротьби. Перевагою застосування стратегій росту для підприємств торгівлі є можливість отримання прибутку у більших масштабах, шляхом відкриття додаткових відділів продажу продовольчих товарів, окремих видів продукції, вдосконалення системи збуту і матеріально-технічного забезпечення, застосування сучасних маркетингових технологій тощо.

На стадії латентної кризи основною метою діяльності роздрібного торговельного підприємства є запобігання зниження платоспроможності та підтримання наявних позицій підприємства за найважливішими фінансовими показниками, що забезпечує стратегія стабілізації. Застосування стратегії стабілізації є доцільним за умов, коли підприємство вирішило нічого не змінювати і залишити все так, як є, або зосередити увагу на прибутку і спробувати його збільшити.

Отже, стратегія стабілізації спрямована на зупинення зниження прибутку, забезпечення зниження відтоку грошових коштів та швидке їх надходження. Підприємство концентрує увагу на тих областях діяльності, де мало найбільший успіх та досвід роботи.

У разі розвитку гострої фінансової кризи, тобто загострення фінансового стану підприємств виникає потреба у збереження платоспроможності та виживання. Подолання такого стану ми пропонуємо здійснювати за допомогою стратегій виживання. Доцільність використання стратегій виживання на підприємствах обумовлена тим, що забезпечити стабільність функціонування підприємств роздрібною торгівлі протягом тривалого періоду

неможливо. Саме тому, виникнення такого стану викликає у керівників підприємств необхідність у розробці системи заходів в максимально короткий термін з метою запобігання розвитку кризи. Комплексні дії стратегії спрямовані на збереження основної діяльності підприємства у мінімальних обсягах з метою можливості відновлення передкризових масштабів та можливого покращення ситуації на ринку загалом. Реалізація стратегії виживання потребує перегрупування сил у зв'язку з необхідністю підвищення платоспроможності, закриття нерентабельних підрозділів діяльності підприємств торгівлі, зниження витрат та інше.

Перехід підприємств на стадію хронічної кризи, тобто за умов катастрофічного занепаду фінансової діяльності виникає необхідність у виборі стратегії, яка б була спрямована на забезпечення надходження прибутку за короткий період з метою запобігання банкрутства або на ліквідацію підприємства. Тому на даній стадії кризи пропонується використовувати стратегію ліквідації, оскільки передбачає функціонування підприємств в особливому режимі, що знаходяться між функціонуванням і виходом з ринку.

Отже, на основі викладено матеріалу, основним критерієм вибору антикризової фінансової стратегії є цілі, які потрібно досягти підприємству у розрізі кожної стадії фінансової кризи (табл. 2).

*Таблиця 2 - Стратегічні напрямки діяльності підприємств торгівлі в умовах кризи*

Стадії кризи	Критерії вибору стратегії	Різновид стратегії
Потенційна	Розширення діяльності підприємств за рахунок існуючого фінансового потенціалу	Стратегія росту
Латентна	Запобігання зниження платоспроможності та підтримка існуючих позицій підприємства за найважливішими фінансовими показниками; підвищення платоспроможності з метою забезпечення росту на ринку	Стратегія стабілізації
Гостра	Збереження платоспроможності підприємства та виживання.	Стратегії виживання
Хронічна	Забезпечення надходження прибутку за короткий період з метою запобігання банкрутства або дії спрямовані на ліквідацію підприємства.	Стратегія ліквідації

Кожна антикризова фінансова стратегія має свій набір стратегій, які спрямовані на досягнення основною мети в рамках діючої стратегії. Пропонується виділити наступний набір стратегій (табл. 3).

**Висновки і пропозиції.** Отже, вибір антикризової фінансової стратегії обумовлюють результати діагностики етапу розвитку фінансової кризи в процесі діяльності підприємств роздрібною торгівлі та визначені цілі відповідно до глибини її розвитку. Розробка



антикризової фінансової стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, ослабити їх негативні наслідки, а також забезпечувати подальше зростання підприємства.

*Таблиця 3 - Характеристика антикризових фінансових стратегій підприємств торгівлі*

Стратегія	Характеристика стратегії
Стратегії росту (розширення діяльності підприємства, вихід на нові ринки)	
інтенсифікації	передбачає реалізацію системи фінансових заходів, які спрямовані на підвищення ефективності підприємства за рахунок кращого використання наявних фінансових ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення
інтеграції	передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу
диверсифікації	передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій
Стратегії стабілізації (передбачають здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансовими показниками)	
стабілізації	з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання. Метою стратегії економії є: найближча – зупинити падіння, наступна – почати процес поліпшення економічного стану підприємства, остаточно – почати поживлення в якості початкової стадії циклу росту.
структурних зрушень	Протягом цієї фази відбувається перехід від оборонних дій до наступальних. Після перебудови структури управління починаються активні дії в галузі маркетингу й фінансів
Стратегії виживання (розраховані на дії, вироблені за найкоротший термін у зв'язку з екстремальністю ситуації)	
економії	спрямовані на підвищення прибутку, забезпечити зниження відтоку грошових коштів та їх швидке надходження, та орієнтовані на виживання підприємства.
трансформації	спрямована на організаційно-економічні перетворення підприємства. До трансформацій відносяться: злиття, поглинання, виокремлення та ін..
Стратегії ліквідації (використовується у випадку, якщо прогнозується, що підприємство не зможе успішно подолати кризу, що наближається)	
ліквідації	Використовується, якщо довгострокові перспективи галузі є непривабливими; відновлювати справу, ринок і свої позиції на ньому занадто дорого або не вигідно; підприємство може використовувати отримані в результаті реалізації фінансові кошти в більш перспективному напрямі.
збору врожаю	Використовуючи стратегію збору врожаю підприємство максимально знижує довгострокові вкладення та забезпечую надходження прибутку за короткий період.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер : Пер. с англ. общ. ред. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
2. Glueck W.F. Business Policy or Strategic Management / W.F. Glueck – N.Y.: Mc Graw-Hill, 1980. – 432 p.

3. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханський, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов, 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магістр : ИНФРА, 2014. – 656 с.
5. Ансофф И . Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. / М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2004. – 768 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, 12-е издание : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вільямс», 2006. – 928 с.
9. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Екс Об, 2002. – 560 с..
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова, 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 699 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009. – 720 с.