

**І.В. Мілаш**, канд. екон. наук

**А.В. Красноусов**, ст. викл.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТ ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Здійснено аналіз витрат підприємства, що ґрунтується на ринковому ланцюжку витрат і цінності. Розкрито поведінку витрат із системної точки зору на підприємство. Визначено можливості створення на цій основі стійкої конкурентної переваги та формування конкурентної стратегії підприємства.*

*Осуществлен анализ затрат предприятия, основанный на рыночной цепочке затрат и ценности. Раскрыто поведение затрат с системной точки зрения на предприятие. Определены возможности создания на этой основе устойчивого конкурентного преимущества и формирования конкурентной стратегии предприятия.*

*The analysis of expenses of the enterprise, based on a market chain of expenses and value is carried out. The behavior of expenses from the system point of view on the enterprise is opened. Possibilities of creation on this basis of steady competitive advantage and formation of competitive strategy of the enterprise are defined.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Головне призначення торгівлі полягає в задоволенні потреб споживачів у товарах і послугах. При цьому отримання підприємствами прибутку є засобом досягнення мети, тому основою діяльності підприємств торгівлі повинні стати стратегії створення конкурентних переваг, і, у першу чергу, на основі лідерства за витратами. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно мати витрати менші, ніж у конкурентів. Відповідно, постає питання про вирівнювання витрат щодо конкурентів і конкурентоспроможності за витратами. З цієї причини виникає необхідність у стратегічному аналізі витрат [1] як основи забезпечення конкурентоспроможності.

Відмінності у витратах торговельних підприємств можуть бути наслідком множини причин: відмінність у цінах постачальників, торгово-технологічних процесах, формах обслуговування, внутрішніх поточних витратах, рівні оплати праці тощо. Стратегічний аналіз витрат базується на порівнянні позицій витрат підприємства з конкурентами. Його основним аналітичним інструментом є процес

побудови повної структури витрат, що показує наростання витрат від початку закупівлі товару до утворення остаточної ціни у разі його купівлі споживачем. Повний ланцюжок витрат включає більше витрат, ніж власні внутрішні витрати торговельного підприємства. Він включає витрати, що виникають на кожній стадії ринкового ланцюжка до отримання товару споживачем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку теоретичних і методичних основ стратегічного управління витратами присвячені праці багатьох дослідників і практиків, серед яких А.П. Градов, А.В. Череп, М.Г. Чумаченко, В. Говіндараджан, К. Друрі, Б. Нідлз, Ф. Котлер, М. Портер, Дж. Шанк, Дж.К. Шим та ін.

Поняття ланцюжка цінності увів М. Портер [2]. Так, ринковий ланцюжок цінності складається з видів діяльності, що створюють споживчу вартість (цінність), і прибуткової надбавки, яка є різницею між споживчою вартістю і повними витратами на її створення. При цьому ланцюжки цінності постачальників і посередників також включають прибуткові надбавки (додаткову вартість), величину яких важливо знати для розуміння структури витрат підприємства торгівлі, оскільки ці надбавки включаються до витрат кінцевого покупця.

**Мета та завдання статті** полягають в аналізі витрат підприємства, що ґрунтується на ринковому ланцюжку витрат і цінності. Цей підхід не заміняє детального аналізу витрат, що необхідний для ухвалення рішень у сфері управління операціями або ціноутворення. Він допомагає зрозуміти поведінку витрат із системної, цілісної точки зору, що дає можливість створення стійкої конкурентної переваги і допомагає сформуванню конкурентної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна діяльність має певну структуру витрат. При цьому поведінка витрат схильна до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. У результаті конкурентна перевага досягається, якщо підприємство має меншу суму витрат за всіма видами діяльності, що входять до її ринкового ланцюжка цінності, ніж у конкурентів. Аналіз витрат підприємства починається із визначення його ринкового ланцюжка цінності й розподілу активів і витрат за видами діяльності. Під час розподілу витрат усередині ланцюжка цінності необхідно дотримуватися наступних принципів [3]:

– по-перше, виділяють ті функції (види діяльності), на які припадає більша або швидко зростаюча частина витрат. Функції, що мають невелику або незмінну частку витрат, можна об'єднувати;

– по-друге, функції, витрати яких поведуться по-різному, повинні розглядатися окремо. Ті ж функції, що мають однакові закономірності поведінки витрат, можуть бути об'єднані в одну групу;

– по-третє, важливим критерієм виділення окремої функції є поведінка конкурентів. Якщо конкуренти виконують певну діяльність по-іншому, то вона повинна розглядатися окремо в ланцюжку цінності фірми. Це може привести до того, що виконання певної функції виявиться джерелом конкурентної переваги або недоліку.

Крім того, в стратегічному аналізі витрат корисним є евристичний підхід і вміння робити приблизні оцінки під час розподілу витрат між видами діяльності, особливо коли отримання точних цифр є занадто тривалим і дорогим.

Побудова повної структури витрат важливіша, ніж концентрація уваги на внутрішніх витратах, оскільки можливості зацікавити споживача конкурентоспроможною ціною залежать від чинників виробництва, розподілу, обміну та споживання. Завдання побудови повної структури витрат пов'язане з множиною дій, серед яких: розподіл минулих витрат підприємства на підставі даних бухгалтерського обліку на декілька категорій; оцінка наростання витрат; оцінка відповідних елементів витрат у конкурентів.

Метою стратегічного аналізу витрат є дослідження підприємством власної внутрішньої структури витрат і порівняння її з витратами конкурентів. Стратегічний аналіз витрат завершується дослідженням повного ланцюжка наростання витрат і порівнянням її з аналогічними в основних конкурентів. Таке порівняння показує, чи має підприємство переваги перед конкурентами, або навпаки; допомагає виявити ті витрати, які є джерелами переваг або втрат. Наростання витрат за всім ланцюжком є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від його власної ситуації. Це відбувається внаслідок використання різних каналів розподілу.

Для підприємств торгівлі можна виділити чотири основні ланки ланцюжка повних витрат, в яких виникають відмінності в порівнюваних видах витрат конкуруючих фірм: перша ланка пов'язана з виробниками, друга – з постачальниками, третя – з власними внутрішніми витратами підприємства, четверта – з покупцями. Причини недостатньої конкурентоспроможності підприємства можуть бути в першій і другій ланках. У цьому випадку робота щодо підвищення конкурентоспроможності пов'язана із зовнішнім середовищем і зовнішніми операціями підприємства.

Витрати, що пов'язані з виконанням окремих функцій торгівлі, часто залежать від того, як здійснюються функції в сфері виробництва і розподілу. Це означає, що поведінка витрат у торгівлі може бути зрозумілою лише після аналізу її зв'язків із іншими видами діяльності. Існують два види зв'язків: внутрішнього ланцюжка цінності

(внутрішні) та зв'язки з ланцюжками постачальників, посередників і покупців (зовнішні) [4]. Вертикальні зв'язки відбивають взаємозалежність між видами діяльності підприємства і ланцюжками цінності постачальників і покупців. Зв'язки з постачальниками і виробниками зосереджені навколо проектування продукції, діяльності із забезпечення якості, доставки тощо. Типові приклади зв'язків із постачальниками, що впливають на витрати підприємства торгівлі, – зв'язок між частотою і своєчасністю поставок, та величиною запасів товарів, зв'язок між упаковкою і витратами під час розвантаження товарів. Аналогічний підхід застосовується під час аналізу зв'язків із покупцями. Типовою проблемою в цій області для торговельних підприємств є їх прагнення все робити самостійно в надії заощадити кошти.

Іншою проблемою підприємств торгівлі є складність формування вертикальних зв'язків унаслідок несприятливих чинників зовнішнього оточення. Перевагу мають мережеві підприємства, що мають у своїй структурі виробничі, заготівельні та інші підрозділи.

Інтеграція може зменшити витрати з наступних причин: вона позбавляє підприємство від витрат на постачання, транспортування та інші види діяльності, що пов'язані з ринком; крім того, інтеграція зменшує ринкову владу постачальників або виробників. Але інтеграція також може привести і до зростання витрат із причини недостатньо гнучкого управління; дорожчі виконання цієї діяльності всередині підприємства, порівняно із постачальниками; відсутності мотивації для підвищення ефективності діяльності тощо.

Розглянемо й інші чинники, що впливають на зміну витрат. Вибір часу є важливим для витрат підприємства не лише з точки зору виходу на ринок, але і з причини циклічних коливань кон'юнктури ринку. Зазвичай, фірми вкладають капітал у різний час і входять на ринок у різні моменти часу. Тому умови для конкуренції у них відрізняються з причини різної технологічної ефективності й різних фіксованих витрат. Старіші підприємства мають менш ефективні технології, проте вони можуть бути більш конкурентоспроможними за витратами, ніж нові, що вимагають більше коштів для створення. Чи є старі підприємства з низькими фіксованими витратами більш конкурентоспроможними порівняно з новими, витрати яких вищі, залежить від порівняння фіксованих витрат старих підприємств і зростаючої поточної ефективності нових.

Технологічні нововведення, що входять із різною швидкістю, також впливають на співвідношення витрат різних видів діяльності. Стан часто погіршується неправильним розподілом засобів

(наприклад, закупівля дорогої й складної інформаційної системи, яка є непридатною за зміни законодавства; несистемний підхід до підвищення кваліфікації персоналу тощо).

На витрати впливає місце розташування торговельного підприємства за рахунок вартості робочої сили, наявності кваліфікованих кадрів і фахівців, джерел постачання і т. ін. Крім того, від місця розташування залежать культурні норми і споживчі вподобання. Причому вони впливають не лише на потребу в товарах, але й на спосіб виконання внутрішнього ланцюжка цінності. Зміна місця розташування часто призводить до збільшення одного виду витрат і зменшення іншого. Проте зміни в торгово-технологічному процесі, рівень заробітної платні та інші чинники можуть змінити співвідношення різних витрат. А це, у свою чергу, може виявитися сприятливою можливістю для отримання конкурентної переваги.

Важливе значення мають інституційні чинники, що охоплюють урядове регулювання, податкову політику, митне законодавство і т. ін. За умов трансформаційної економіки цей чинник поведінки витрат перевищує за значенням усі попередні. Це пояснюється відсутністю або суперечністю правової бази в багатьох сферах діяльності і, як наслідок, непередбачуваністю рішень органів влади. У результаті створюється ситуація, коли основні загрози втрат для підприємств походять не від конкурентної боротьби на ринках, а від інших чинників. Тому основні їх зусилля і ресурси спрямовані на збереження власності, а не на ефективне управління. Таким чином, торговельні підприємства, за небагатьма виключеннями, не мають довгострокової стратегії свого розвитку. Перелічені чинники часто взаємодіють між собою, посилюючи, або послабляючи, один одного. При цьому там, де відбувається посилення чинників один одним, необхідно координувати їхню дію, а там, де спостерігається послаблення, – оптимізувати. Наприклад, вибір політики підприємства в певній діяльності повинен сприяти отриманню максимальної вигоди з ефекту економії масштабу або зв'язків, що утворюються, між видами діяльності. З іншого боку, вибір розміру підприємства повинен враховувати витрати, що пов'язані з можливим неповним завантаженням його площ.

Якщо торговельне підприємство втратило конкурентні переваги в сфері чинників виробництва і постачань, його стратегічні реакції можуть бути наступними [1]: спроби співпраці з виробниками, що використовують дешевші замітники ресурсів; поліпшення умов постачань; переговори щодо сприятливіших цін; інтеграція для отримання контролю над цінами; економія на трансакційних витратах.

Можливо, що причини втрати конкурентних переваг лежать усередині власної структури витрат. У цьому випадку можливі наступні шляхи: скорочення внутрішніх витрат шляхом економії за заданого обсягу діяльності; зміна торгово-технологічних процесів та їх елементів; економія на витратах у інших сегментах ланцюжка наростання витрат. Коли види діяльності всередині ринкового ланцюжка цінності пов'язані між собою, то існує можливість зменшення їх сумарних витрат шляхом зміни однієї з них. Можлива ситуація, коли збільшення витрат на один вид діяльності призводить до загального зниження витрат. Ця обставина відкриває перспективи для оптимізації роботи підприємств, проте багато хто з них не бачить ці можливості. Типова ситуація, коли підприємства мають зайві запаси товарів, що підвищує логістичні витрати. Часто це можна пояснити об'єктивними обставинами, що пов'язані з недосконалістю ринкових механізмів. Проте є й інші причини: некомпетентність працівників закупівлі та збуту (відсутня відповідна система найму і навчання персоналу), не ведеться вивчення ринку (відсутня служба маркетингу), відсутня інформаційна система (немає розвитку технології) та ін.

Стратегічний аналіз власного ланцюжка витрат і аналогічних витрат у конкурентів об'єднується, щоб визначити, наскільки сильною є позиція підприємства на ринку, й оцінити конкурентні стратегії.

Окрім аналізу витрат у певний момент часу, підприємство повинно враховувати їх динаміку, тобто їх зміну в часі, що зумовлена дією чинників, які не залежать від стратегії фірми. Ці чинники проявляють себе в міру того, як підприємство росте або змінюються умови господарювання в галузі. Тому динаміка витрат особливо важлива для підприємств, що працюють в умовах значних змін в оточенні. Найбільш поширені чинники динаміки витрат наступні:

- зріст області бізнесу, що впливає на обсяги закупівель підприємства і, таким чином, на закупівельну вартість товарів;
- різна чутливість до масштабу, оскільки зміна обсягів продажів може змінити співвідношення витрат між різними видами діяльності ринкового ланцюжка цінності підприємства;
- інфляція витрат для різних видів діяльності в ланцюжку підприємства має різні значення, що може змінити структуру витрат;
- старіння основних засобів, технологій і робочої сили підвищує витрати, оскільки застаріле устаткування вимагає додаткових витрат на ремонт, а зрілі працівники важче пристосовуються до змін і отримують вищу заробітну платню;
- міцність переваги за витратами визначається наявністю вхідних бар'єрів, які не дозволяють конкурентам копіювати джерела конкурентоспроможності. Можливість отримати тривалу перевагу за

витратами є різною для чинників. Проте наступні чинники сильніше впливають на його міцність: масштаб, для повторення якого необхідно наново створювати підприємство; взаємозв'язки зі спорідненими бізнес-одинацями, для створення яких конкурентам доведеться диверсифікувати в інші галузі; зв'язки між видами діяльності, які часто важко виявити й які вимагають зусиль із координації; знання і досвід, які конкурентам важко придбати, якщо фірма в змозі їх зберегти у своїй винятковій власності; труднощі для копіювання конкурентами мають інновації, що захищені патентами.

Виходячи із стратегічного аналізу ланцюжка витрат можна сказати, що підприємства в прагненні зберегти свою конкурентну перевагу найчастіше спираються на масштаб та інституціональні чинники. Проте такий підхід є малоєфективним перед конкурентами, що роблять ставку на інші, надійніші, джерела переваги.

Розглядаючи проблеми, що виникають під час реалізації стратегії лідерства за витратами, слід зазначити, що багато підприємств не завжди розуміють можливості поліпшення їх конкурентного положення, які ним висуваються під час управління витратами. Проблеми підприємств у цій сфері пов'язані з типовими помилками, які вони допускають в оцінці й поліпшенні своєї позиції за витратами.

Поширена помилка керівників полягає в переконанні, що основні витрати підприємства припадають безпосередньо на торгіву і пов'язані з нею функції. При цьому випускається з уваги та обставина, що такі функції підприємства, як маркетинг, збут, інфраструктура та ін. вимагають менших витрат. Ця проблема на підприємствах торгівлі посилюється відсутністю кваліфікованих фахівців у сфері ринкових досліджень. Також ця проблема часто може посилюватися концентрацією уваги виключно на видах діяльності, що пов'язані з прямими витратами.

Інша проблема пов'язана з недостатньою увагою, що приділяється керівниками підприємств постачанню. Аналіз витрат у відділах закупівлі часто зосереджений виключно на закупівельній ціні товарів, а зв'язки між якістю товарів й іншими видами діяльності в ринковому ланцюжку ігноруються. При цьому робота із постачання довіряється людям, що не завжди мають достатню кваліфікацію або мотивацію для того, щоб вони могли сприяти зниженню витрат.

Якщо підприємство здатне побудувати повний ланцюжок для себе і конкурентів, воно може оцінити міру конкурентоспроможності стратегій, що пов'язані з низькими витратами. На основі аналізу слід розробити стратегію розвитку, яка може включати такі стратегії [1; 3]:

– стратегія взаємодії підприємства з ринками товарних ресурсів є набором положень, що дозволяють ефективно закуповувати товари і обирати найбільш прийнятних постачальників. Ця складова стратегії тісно пов'язана зі стратегією зниження витрат;

– стратегія зниження трансакційних витрат полягає в тому, щоб виробляти такий регламент процесу підготовки й укладання ринкових трансакцій (угод, контрактів, договорів), який дозволяв би уникати невиправданих відряджень, збору й обробки ненадійної інформації;

– стратегія зниження витрат спрямована на забезпечення конкурентної переваги за рахунок зниження витрат і має виробляти прийоми досягнення низької вартості товарів і захоплення на цій основі лідерства на ринку. Вона має виробляти принципи регулювання процесу формування витрат за рахунок внутрішніх чинників і стратегічного аналізу витрат за усім ланцюжком наростання витрат від виробництва до просування товарів на ринок до споживача;

– стратегія інвестування діяльності щодо інвестицій фірми в матеріально-технічну базу. Під інвестиційною стратегією ми маємо на увазі вибір методів підтримки матеріально-технічної бази на рівні, що забезпечує підвищення конкурентного статусу підприємства;

– стратегія стимулювання персоналу є найважливішою складовою економічної стратегії й передбачає розробку систем стимулювання працівників, що орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Система стратегічного стимулювання повинна створювати зацікавленість персоналу в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Ця система має бути орієнтована на потреби і запити потенційних споживачів;

– стратегія запобігання неспроможності підприємства є за змістом узагальненням усіх складових економічної стратегії. Її завдання – ранній вияв кризових тенденцій, сигналів, що вказують на можливість кризових явищ, і розробка заходів протидії ним.

**Висновки.** Таким чином, незважаючи на деяку приблизність, результат оцінки конкурентоспроможності за витратами і формування стратегічних альтернатив говорить на користь використання такого аналітичного інструмента як стратегічний аналіз витрат підприємства.

#### *Список літератури*

1. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – 4-е изд., переработ. – СПб. : Специальная лит-ра, 2003. – 958 с.
2. Портер М. Э. Конкуренция : [пер. с англ.] / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : [пер. с англ.] / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.



4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2002. – 296 с.

Отримано 01.11.2013. ХДУХТ, Харків.  
© І.В. Мілаш, А.В. Красноусов, 2013.

УДК 658.8.012.2

**В.С. Артеменко**, канд. техн. наук  
**І.Г. Бубенець**, ст. викл.

## **ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ**

*Розглянуто питання виокремлення стратегічних напрямів та відповідних їм груп стратегій розвитку торговельної мережі. Запропоновано процес формування та реалізації стратегій маркетингу в торговельних мережах із урахуванням періодів життєвого циклу формату ритейлу.*

*Рассмотрены вопросы выделения стратегических направлений и соответствующих им групп стратегий развития торговой сети. Предложен процесс формирования и реализации стратегий маркетинга в торговых сетях с учетом периодов жизненного цикла формата ритейла.*

*The problems of emphasizing strategic directions and corresponding groups of strategies of trading network development are considered. The process of formation and implementation of marketing strategies in trading networks with the account of retail format of life cycle periods is suggested.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасна ситуація на ринку торговельних послуг України та економічні вимоги потребують постійних вдосконалень у системі управління розвитком торговельної мережі. Одним із головних завдань ефективного функціонування торговельної мережі є уміння адаптуватися до змін навколишнього середовища з використанням методів і принципів управління, що базуються на концепції маркетингової діяльності. Розвиток стратегічного аспекту маркетингу на ринку споживчих товарів має важливе значення, оскільки ринок вступив ту стадію свого розвитку, коли відсутність чітко розроблених стратегій, призводить до зниження ефективності маркетингової діяльності та втрати конкурентних переваг торговельної мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку торговельних мереж у цілому, а також процесам маркетингової