

**Н.В. Рильська**, здобувач

## **БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ**

*Досліджено та систематизовано наукові підходи щодо структури та формування стратегії підприємства у відповідності до його цілей та можливостей. Проаналізовано та обґрунтовано специфіку бізнес-стратегій підприємства роздрібною торгівлі.*

*Исследованы и систематизированы научные подходы относительно структуры и формирования стратегии предприятия в соответствии с его целями и возможностями. Проанализировано и обосновано специфику бизнес-стратегий предприятия розничной торговли.*

*Scientific approaches in relation to a structure and forming of strategy of enterprise in accordance with its aims and possibilities are explored and systematized. It is analyzed and substantiated the specific of business-strategies of enterprise of retail business.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Вітчизняний та закордонний досвід показує, що найчастіше управління на підприємстві здійснюється інтуїтивно, на підставі емпіричного досвіду. Але для прийняття правильних рішень є вкрай необхідним систематизація цього процесу, виявлення його структури.

Формування стратегії підприємства, на наш погляд, є одним із ключових методологічних питань стратегічного управління. Проте, підходи до її формування різні. Існують багато різних концепцій формування стратегії підприємства. Але недостатньо уваги, на наш погляд, надається специфіці підприємств роздрібною торгівлі.

Довгострокове підтримання конкурентних переваг забезпечується за умови чіткої координації діяльності всіх його утворюючих підрозділів у системі стратегічного управління. Тому методологічно важливим є удосконалення систематизації сукупності стратегій підприємства.

На розмаїтті підходів до класифікації стратегій наголошується у науковій літературі. Різноплановий характер бізнес-діяльності підприємства вимагає множинності ознак класифікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найуживанішими класифікаційними ознаками є такі [9]:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;

- відносна сила галузевої позиції та спеціалізації;
- ступінь агресивності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі;
- стадія життєвого циклу галузі.

Досить поширеною у класифікації стратегій [2; 4; 8; 11; 12] є ознака «рівень прийняття рішень». Так, за цією ознакою розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Разом з тим, як виявлено в процесі дослідження, відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовило різне тлумачення суті та змісту корпоративної і ділової стратегій. Згідно з думкою А.А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда [11], корпоративна стратегія співпадає з діловою, якщо компанія є вузько профільною (наприклад, торговельною). Деякі автори, наприклад [7; 8; 12], ототожнюють корпоративну стратегію з портфельною, інші навпаки, за даною ознакою виділяють і загальнокорпоративну, і портфельну [2].

Оскільки корпоративна стратегія (вона ж ділова для вузькопрофільних підприємств) описує загальний напрям розвитку підприємства і «складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій, і підходів [9], то є цілком коректним назвати її портфельною. Так, корпоративна (портфельна) стратегія містить такі основні напрями:

- розподіл інвестицій по окремих господарських підрозділах;
- здійснення диверсифікації для забезпечення синергійного ефекту;
- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;
- формування потенціалу підприємства в цілому.

У науковій літературі ділову стратегію називають ще бізнес-стратегією і вона має спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. Ділова стратегія передбачає такі напрями:

- реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативності діяльності;
- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг;
- формування заходів з метою посилення конкурентних позицій і покращання показників діяльності.

Щодо функціональної стратегії не існує суперечливих наукових поглядів. Зазначимо, що якщо корпоративна стратегія виражає концептуальну основу для розвитку підприємства в цілому, то функціональна конкретизує її в розрізі функціональних сфер діяльності підприємства.

Прихильники іншого підходу до класифікації стратегій підприємств [5; 6], ґрунтуючись на багатоаспектності стратегій без використання будь-яких класифікаційних ознак, подають перелік певних стратегій підприємства. Такий підхід, на наш погляд, не забезпечує чіткість і взаємопов'язаність системи використовуваних стратегій.

Інший підхід до класифікації стратегій підприємства заснований на використанні множини ознак класифікації [2; 3]. На нашу думку, цей підхід до виявлення типів стратегії ускладнює упорядкованість стратегій.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є систематизація наукових підходів щодо структури та формування стратегії підприємства у відповідності до його цілей та можливостей, а також аналіз та обґрунтування специфіки бізнес-стратегій підприємства роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З методологічної точки зору в процесі обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємства необхідним є виділення стратегії, яка пов'язана з розвитком підприємств, їх поведінкою в конкурентному середовищі. Тому ми пропонуємо ділову (надалі бізнес-стратегію) доповнити передбаченням перспективи розвитку, маркетинговою орієнтацією як підсистемою стратегічного управління [9], а це, в свою чергу, надасть їй ієрархічності. На нашу думку, бізнес-стратегія повинна мати такі ознаки її систематизації:

- головна конкурентна перевага або спосіб її забезпечення, закладений в стратегію розвитку підприємства роздрібною торгівлі;
- рівень спеціалізації торговельної діяльності;
- конкурентна позиція підприємства роздрібною торгівлі;
- спрямування торговельної діяльності згідно з стадією її життєвого циклу;
- використані маркетингові засоби;
- функціональність.

За способом забезпечення конкурентної переваги можна виокремити такі напрями формування бізнес-стратегії (існуючі чи очікувані): перевага по витратах, перевага ринкової сили, за допомогою якої можливе досягнення поставлених цілей. У залежності від конкурентної переваги обирають певну бізнес-стратегію: стратегія лідерства за рахунок економії по витратах, стратегія диференціації та стратегія спеціалізації [10].

Стратегія лідерства за рахунок економії по витратах застосовується в мережевій організації роздрібного бізнесу на основі виробничих торгових форматів – дискаунтера, супермаркету, гіпермаркету. Головний позитивний результат, якого досягають в межах цієї страте-

гії – ефект масштабу діяльності, необхідного для завоювання певної частки ринку. Стратегія лідерства за рахунок економії по витратах забезпечує високу рентабельність діяльності роздрібною мережі, стійкість до цінової конкуренції, захист від входу на ринок нових конкурентів. Найбільш успішними прикладами на ринку Харківщини є мережі «Target», «Дигма», «Класс», «Рост», «АТБ», «Вілла».

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 даної стратегії частка ринку не має вирішального значення, а визначальною є частка в сегменті або ніші, пов'язана з певною товарною спеціалізацією або торговими марками. Приклади використання стратегії диференціації демонструють мережі «Ельдорадо», «Фокстрот», «Електроленд», «Меблі «Прогрес»».

Стратегія спеціалізації (зокрема, товарної) зумовлена асортиментом певної товарної групи, який має тенденцію до подальшого зростання і оновлення як способу конкуренції між виробниками, адже максимальне різноманіття певної товарної групи сконцентроване саме в спеціалізованих магазинах.

За рівнем спеціалізації торговельної діяльності можна виділити стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах роздрібного бізнесу. Стратегії вузької спеціалізації в роздрібному бізнесі дотримуються, зазвичай, невеликі підприємства, але в даному випадку необхідний постійний аналіз змін, що відбуваються в стратегічній зоні господарювання.

Стратегія диверсифікації роздрібною торгівлі полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в нові сектори бізнесу, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону діяльності підприємства в межах роздрібного бізнесу за іншими ознаками. Диверсифікація в межах роздрібного бізнесу може набувати різноманітних форм і спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах роздрібного бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури в стратегічній зоні господарювання підприємства. Добиваючись більш високої продуктивності та намагаючись створити додаткові переваги в товарі та забезпечити конкурентоспроможні ціни, роздрібні мережі вимушені

перебудувати свою структуру бізнесу: набувають подальшого розвитку власне виробництво напівфабрикатів і кулінарних виробів, диверсифікація асортименту в мережах «Target», «Дигма». У випадку, якщо можливості для диверсифікації власного асортименту недостатні, вводяться непрофільні товарні групи на орендних площах. Мета такого кроку полягає в залученні додаткових груп покупців. В якості прикладів можна навести такі стратегічні рішення в мережі «АТБ».

За конкурентною позицією торговельного підприємства з урахуванням його ринкової частки можливі наступні бізнес-стратегії: 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 – входу в 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 даних 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 в 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 наshawуються на бар'єри розвитку в стратегічній зоні господарювання, і дає шанс розширити діяльність на нові сфери (займаючись продажем товарів, підприємства викупувають їх виробників або сервісні центри з надання післяпродажних послуг). Основні переваги стратегії вертикальної 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 роздрібногo 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 роздрібногo 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 роздрібногo бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Стратегії скорочення в межах роздрібногo 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 в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний доход. Її застосовують в короткостроковому бізнесі фірми (наприклад, сезонна торгівля), коли можливі на поточний момент непогані результати.

За використаними маркетинговими засобами необхідно розрізнити такі бізнес-стратегії роздрібної 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 бізнес-стратегії 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.

**Висновки.** Запропонована систематизація бізнес-стратегій роздрібної торгівлі надасть змогу фахівцям підприємства будь-якого рівня сформулювати необхідний стратегічний набір, акцентувати увагу на потрібні напрями та забезпечити реалізацію домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку роздрібного бізнесу.

#### *Список літератури*

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : [Сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.



2. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

3. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению [Текст] : учеб. пособие / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.

4. Забелин, П. В. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 1997. – 195 с.

5. Клейнер, Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. Н. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.

6. Кредисов, А. Маркетинг на зламі ХХ та ХХІ ст.: особливості та перспективи розвитку [Текст] / А. Кредисов, В. Наумова // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 4–11.

7. Кузнецов, С. Долгосрочное планирование рынков в системе управления компанией [Текст] / С. Кузнецов, И. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №2. – С.78-84.

8. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибир. соглашение, 1999. – 288 с.

9. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

10. Портер, М. Е. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Е. Портер. ; Пер. з англ. А. Олійника та Р. Скільського. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

11. Томпсон, А. А., Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учеб. для вузов : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

12. Туленков, Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Текст] / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Н.В. Рильська, 2009.

УДК 658.843.2:658.87

**Р.С. Шершньов, асп.**

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ СПОЖИВЧИХ КРЕДИТІВ ЗА РАХУНОК ВЛАСНИХ КОШТІВ**

*Розглянуто можливість надання споживчого кредитування за рахунок власних коштів підприємств роздрібною торгівлі та визначена її ефективності.*