

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

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ

У статті розкрито сутність поняття стратегії бізнесу, систематизовано наукові підходи щодо їх структури, визначено головні особливості ефективних стратегій бізнесу торговельного підприємства відповідно до його цілей та можливостей.

Ключові слова: зовнішнє середовище, торговельне підприємство, внутрішнє середовище, конкурентні переваги, стратегія бізнесу, ефективність стратегії бізнесу.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин у суспільстві постійно змінює умови функціонування підприємств як на макротак і на мікроекономічному рівні. Складність умов господарювання, що характеризуються зростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, вимагають від торговельних підприємств формування та впровадження таких стратегій, які дозволять йому вистояти у конкурентній боротьбі за споживача, забезпечать стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді і як наслідок – сприятимуть ефективному розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад стратегії бізнесу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Азоєв, І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Г. Кіндрацька, М. Портер, А. Томпсон, З. Шершньова, А. Юданов та інші. В працях цих науковців досліджуються різноманітні аспекти процесу формування й реалізації стратегій бізнесу, проте торговельні підприємства мають певні особливості діяльності тому для ефективного функціонування та розвитку потребують і відповідних стратегій, що залишається дискусійним питанням, на яке немає однозначної відповіді.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Визначення особливостей стратегій бізнесу торговельного підприємства, їх змістова характеристика та умови застосування ще є не достатньо висвітленими і потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення методичного підходу до особливостей, формування та реалізації ефективних



стратегій бізнесу на торговельних підприємствах.

Основні результати дослідження. Стратегія будь-якого підприємства, являє собою складну багаторівневу структуру, тому існують багато особливостей та різних концепцій щодо їх класифікації.

Так, П. Г. Клівець [1, С. 154], за рівнем управління виділяє корпоративну (портфельну), ділову (стратегію бізнесу), функціональну (деталізує, підтримує корпоративну і бізнесу), операційну (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Вчені С. Б. Довбня та співавтори [2] вважають, що корпоративна стратегія відноситься до всього підприємства; стратегії бізнесу – до окремої сфери діяльності чи бізнес-напрямку; функціональні стратегії – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; операційні – для визначення принципів управління певними процесами. А. А. Томпсон та Дж. Стрікланд розробили піраміду стратегій для однопрофільного (стратегію бізнесу, функціональні та операційні стратегії) та диверсифікованого (корпоративна, стратегії бізнесу, функціональні та операційні стратегії) підприємства [3]. Ця ієрархічна система знайшла підтримку у значній кількості зарубіжних та вітчизняних вчених.

Однак існують розбіжності у трактуванні наступного, після корпоративної стратегії, рівні, а саме на так званому діловому – бізнес – конкурентному рівні. Варто відзначити, що окремі автори ототожнюють бізнес і ділову стратегії. Так, О. І. Ковтун наводить таке визначення: «Ділова (бізнес) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті» [4]. І. І. Божидай також вважає ділову та стратегію бізнесу синонімами, даючи таке визначення: ділова або бізнес-стратегія – це тип управління окремим господарським підрозділом компанії, метою якого є забезпечення довготривалих конкурентних переваг [5].

Слід відмітити, що певні науковці [1; 2; 6] з поняттям «ділова або стратегія бізнесу» вживають поняття «стратегія конкуренції». Це зумовлено тим, що розроблення стратегії бізнесу зводять до уточнення конкурентної переваги, тому її часто ототожнюють з конкурентною стратегією. Так, С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько вважають що: «Ділова стратегія, (стратегія бізнесу, конкурентна) відображає як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції» [3, С. 37].

М. Портер під стратегією бізнесу розуміє сукупність наступальних чи оборонних дій, спрямованих на створення стійкого становища в галузі з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції (постачальників, споживачів, конкурентів, потенційних конкурентів, товарів-субститутів) та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства [7, С. 51].

Характерною рисою, що об'єднує майже всі трактовки цього поняття є управління на рівні підрозділу, чи окремого виду бізнесу.

Таким чином, стратегія бізнесу – це стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності торговельного підприємства або стратегія щодо його окремої стратегічної зони господарювання. Фактично, стратегія бізнесу – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності торговельного підприємства, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (роздрібній торгівлі). Бізнес-стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній стратегічній зоні господарювання торговельного підприємства. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць (самостійного підрозділу, окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу торговельного підприємства) [8]. Стратегія бізнесу повинна мати такі ознаки її систематизації:

- головна конкурентна перевага або спосіб її забезпечення, закладена в стратегію розвитку підприємства роздрібної торгівлі;
- рівень спеціалізації торговельної діяльності;
- конкурентна позиція підприємства роздрібної торгівлі;
- спрямування торговельної діяльності згідно із стадією її життєвого циклу;
- використані маркетингові засоби;
- функціональність [9].

Тому, для обрання відповідного типу стратегії бізнесу, яку буде реалізовувати торговельне підприємство необхідно в'яснити його стратегічні позиції в обраних сегментах. Фактично, розроблення стратегії бізнесу полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку цього підприємства.

Запропоновані М. Портером у роботі «Стратегія конкуренції» загальні стратегії бізнесу мають універсальний характер, оскільки, він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування підприємства на ринку: виробляти продукцію з найнижчими в галузі ви-



тратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Підприємства можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня діяльність. Отже М. Портер у роботі [7, С. 73] виокремлює три базові стратегії бізнесу: стратегію найменших сукупних витрат (стратегію переваги за витратами), стратегію диференціації та стратегію зосередження (фокусування, концентрації). Узагальнені особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств

№ з/п	Ключові параметри	Характеристика стратегій бізнесу на ринку		
		найменших сукупних витрат	диференціації	зосередження
1.	Сутність підходу	Бути виробником із найменшими в галузі витратами.	Надати своїй продукції рис, що відрізняють від виробів конкурентів.	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота усього ринку
2.	Стратегічна ціль	Завоювання великої частки ринку.	Завоювання великої частки ринку.	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
3.	Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів.	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів.	Більш низькі витрати при задоволенні запитів цієї ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
4.	Умови формування	1. Велика частка підприємства на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність й однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	1. Урізноманітнення споживачів із споживання та цільового використання товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.

продовження табл. 1

5.	Асортимент продукції, що виробляється (пропонується)	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців).	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару.	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку.
6.	Головний принцип організації діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості й істотних параметрів товару.	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців.	Індивідуалізація товару відповідно з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку.

Стратегія найменших сукупних витрат застосовується в мережевій організації роздрібного бізнесу на основі виробничих торгових форматів – супермаркету та гіпермаркету.

Головний позитивний результат, якого досягають в межах цієї стратегії – ефект масштабу діяльності, необхідного для завоювання певної частки ринку. Стратегія найменших сукупних витрат дає змогу знизити ціни на товар за рахунок пропозиції товарів та послуг, адекватних за споживчою цінністю, якістю, цінами потребам покупців, що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво і як наслідок, залучити та утримати значну кількість покупців, забезпечуючи при цьому високу рентабельність діяльності роздрібною мережі, стійкість до цінової конкуренції, захист від входу на ринок нових конкурентів.

Наприклад, на відміну від простих малих магазинів, великі мережі гастрономів поставляють собі продукцію за допомогою великих власних автопарків (у «АТБ» – понад 200 малих фургонів, у «Фоззі-груп», що володіє «Форою» і «Сільпо», не набагато менше). А це, в поєднанні з вузьким асортиментом постачальників і власними торговими марками (ВТМ), часто прив'язаних до одного регіону виробництва, дає різке зниження загальної вартості товару в точці надходження до магазину. Також власникам великих мереж належать і продовольчі підприємства, продукція яких обходиться магазину ще дешевше, ніж звичайна ВТМ. Наприклад, власникам «Фори» під Києвом належить Ніжинський консервний завод, м'ясокомбінат «Рута», птахофабрика «Варто»; а власники «АТБ» мають вплив на цілу низку підприємств Дніпропетровщини [10].

Одна з головних переваг «Велмарту» це політика наближення до виробника через відсутність ланцюжка посередників, що дозволяє компанії мінімізувати ціну. Крім того, «Велмарт» один з перших в



Україні почав розвивати напрямок *Private Label* (власна торгова марка), переваги для споживача очевидні – низька ціна, контрольована якість й унікальність продукту. У мережі лідерами продажів стали «Хіт Продукт» і «ТМ № 1», під брендами яких у всіх магазинах мережі продаються продукти харчування, напої, побутова хімія, товари для дому та інше – всього близько 1200 найменувань товарів.

Згідно рейтингу найбільших ритейлерів (підприємств роздрібною торгівлі) України, наведених у табл. 2 на основі неконсолідованої фінансової звітності юридичних осіб, підготованої «Бізнес Цензором» [11], увійшли і підприємства, що ефективно використовують стратегію найменших сукупних витрат.

Таблиця 2

Найбільші за розміром доходу підприємства роздрібною торгівлі України

№ з/п	Ритейлер	Дохід, млрд грн		Відхилення, млрд грн	Прибуток, млн грн		Відхилення, млн грн
		2017 р.	2018 р.		2017 р.	2018 р.	
1.	АТБ	66,30	85,73	19,43	2304	2723	419
2.	Сільпо	44,02	57,02	13,00	-297	103	400
3.	Епіцентр	35,70	41,46	7,66	2840	3025	185
4.	Metro Cash&Carry Ukraine	14,47	17,42	2,95	-1363	467	1830
5.	Фокстрот	9,39	12,19	2,80	84	84	0
6.	Eva	6,60	10,07	3,47	243	344	101
7.	Велмарт	6,31	9,21	2,90	7	25	18
8.	Novus	7,31	9,10	1,79	59	290	231
9.	Розетка	6,00	8,52	2,52	6	35	29
10.	ЕКО маркет	5,30	6,56	1,36	1,00	7,00	6
11.	McDonald's Ukraine	5,10	6,34	1,24	524	657	137

Прикладами мереж магазинів, які використовують стратегію найменших сукупних витрат є «Ашан», «Comfy», «Фоззі», «Фора» та інші.

Стратегія диференціації використовується, головним чином, для мереж спеціалізованих магазинів, які мають суттєві для споживачів відмінності – високу якість, брендові торгові марки, що 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 такої стратегії частка ринку не має вирішального значення, а визначальною є частка в сегменті або ніші, що пов'язана з певною товарною спеціалізацією або торговими марками. Отже, підприємств-

ва роздрібної торгівлі, які використовують цю стратегію, пропонують покупцям продукцію високої якості у належно оформлених торговельних приміщеннях. Приклади використання стратегії диференціації демонструють мережі «Фокстрот», «Золотий вік», магазини чоловічого одягу «Ягуар», «Brocard», «Mango», «Colambia», «Gucci» тощо.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. Ця стратегія ґрунтується на припущенні, що підприємство, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорозуються. Його зосередженість означає, що воно або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. Стратегія зосередження 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. Приклади використання стратегії диференціації демонструють мережі магазинів «Chicco», «Adidas», «Pandora» тощо.

Отже, обираючи стратегію бізнесу, торговельне підприємство повинне враховувати багато факторів: особливості та переваги споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) торговельного підприємства, оцінку кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікацію, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання торговельного підприємства перед суспільством або пайовиками, а також соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або розширюють спектр його дії.

1. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
2. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посібн. у 2 ч. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
3. Томпсон А. А., Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги : учеб. для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і доп. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 324 с.
5. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. № 1 (6). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>. (дата звернення: 15.06.2019).
6. Стратегія підприємства та



стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Соболев Ю. В. та ін. Харків : Олант, 2002. 416 с. **7.** Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1998. 390 с. **8.** Рильська Н. В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>. (дата звернення: 15.06.2019). **9.** 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: 15.06.2019). **10.** Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика. *Програма і матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*, 13–14 листопада 2014 р. К. : НУХТ, 2014. 382 с. URL: http://www.prostobank.ua/finansovyy_gid/byudzhet/stati/produktovye_diskauntery_tseny_i_osobennosti. (дата звернення: 15.06.2019). **11.** ТОП-200 компаній 2018 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblishih_kompaniy_ukrani_2018_roku. (дата звернення: 15.06.2019).

REFERENCES:

1. Klivets N. H. *Stratehiia pidpriemstva : navch. posib.* Kyiv : Akademvydav, 2007. 320 s. **2.** Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. M. *Stratehiia pidpriemstva : navch. posibn. u 2 ch.* Dnipropetrovsk : NMetaAU, 2011. Ch. 1. 71 s. **3.** Tompson A. A., Dzh. Striklend. *Stratehicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii stratehi : ucheb. dlia vuzov / per. s anhl. pod red. L. H. Zaitseva, M. I. Sokolovoi.* Moskva : Banki i birzhi, YuNITI, 1998. 576 s. **4.** Kovtun O. I. *Stratehiia pidpriemstva : navch. posib. 3-tie vyd., onovl. i dop.* Lviv : Novyi Svit-2000, 2007. 324 s. **5.** Bozhydai I. I. *Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii hierarkhii stratehii. Traektoryia nauky.* 2016. № 1 (6). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>. (data zvernennia: 15.06.2019). **6.** *Stratehiia pidpriemstva ta stratehichni menedzhment : navch. posib. / Sobolev Yu. V. ta in.* Kharkiv : Olant, 2002. 416 s. **7.** Porter M. *Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i dialnosti konkurentiv.* K. : Osnovy, 1998. 390 s. **8.** Rylska N. V. *Biznes-stratehiia torhovelnoho pidpriemstva yak alhorytm dosiahnennia kontseptualnoi stratehichnoi mety.* URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>. (data zvernennia: 15.06.2019). **9.** Rylska N. V. *Biznes-stratehii pidpriemstva 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: 15.06.2019). **10.** *Suchasni problemy rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: teoriia ta praktyka. Prohrama i materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh i studentiv*, 13–14 lystopada 2014 r. K. : NUKhT, 2014. 382 s. URL: http://www.prostobank.ua/finansovyy_gid/byudzhet/stati/produktovye_diskauntery_tseny_i_osobennosti. (data zvernennia: 15.06.2019). **11.** *TOP-200 kompanii 2018 roku.* URL:

**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)

THE FEATURES OF STRATEGIES OF BUSINESS OF TRADEENTERPRISES AND THEIR EFFICIENCY

The complexity of the business environment, characterized by increasing competition in the market for goods and services, requires trading companies to formulate and implement such strategies that will allow it to survive in the competitive struggle for the consumer, provide lasting competitive advantages over the long term and, as a consequence, promote effective development. The strategy of any enterprise is a complex multilevel structure, so there are many features and different concepts for their classification. It distinguishes corporate (portfolio), business (business strategy), functional (detail, support corporate and business), operational (ensure the achievement of strategic goals) strategies. However, there are differences in the interpretation of the next, after corporate strategy, level, namely at the so-called business – business – competitive level. A characteristic feature that brings together almost all interpretations of this concept is management at the unit level, or a particular type of business. The article describes the essence of the concept of business strategy, systematizes scientific approaches to their structure, identifies the main features of effective business strategy of a trading company according to its goals and opportunities, gives examples and results of their application. Thus, a business strategy is a strategy of a business unit or type of activity of a trading enterprise or a strategy for its separate strategic zone of management. In fact, a business strategy is a plan to manage a particular business area of a trading company, based on actions and approaches aimed at ensuring successful activity in one specific business area (retail). A business strategy determines how to win strong long-term competitive positions in a particular business, in a specific strategic area of management of a trading enterprise. The specificity of the strategy for an individual business unit lies in the subordination of the main elements of this strategy to the leading strategic directions of the enterprise as a whole and with special emphasis on the development



of competitive and functional strategies of business units (independent unit, separate type of activity, business unit of a trading company).

***Keywords:* external environment, trading company, internal environment, competitive advantages, business strategy, effectiveness of business strategy.**

Петрук И. Р., к.э.н., доцент, Петрук В. А., к.т.н., доцент

(Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В статье раскрыты сущность понятия стратегии бизнеса, систематизированы научные подходы относительно их структуры, определены главные особенности эффективных стратегии бизнеса торгового предприятия в соответствии с его целями и возможностями.

***Ключевые слова:* внешняя среда, торговое предприятие, внутренняя среда, конкурентные преимущества, стратегия бизнеса, эффективность стратегии.**
