

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кузнєцова К., Завадських Г. М., к.е.н., доцент
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного*

Постановка проблеми. Торгівля є однією з галузей економіки, що розвивається найбільш динамічно і має суттєвий вплив на розвиток економіки України. В умовах посилення конкуренції на ринку та загострення проблеми виживання підприємства, умови забезпечення підтримки динамічного розвитку торговельного підприємства потребує чіткої та ефективної стратегії розвитку. Для будь-якого формату торговельної діяльності бачення довгострокової перспективи дозволяє торговому підприємству уникнути ускладнень та проблем, які можуть виникати при домінуванні короткострокових цілей та операційних задач.

На сьогодні концепція розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства має достатній рівень теоретичної розробленості. Багато теоретичних аспектів сутності торговельної діяльності, розробки та реалізації стратегії розвитку виробничо-економічних систем, різні аспекти формування стратегії розвитку торговельних підприємств відображають у власних працях зарубіжні вчені: Мескон А., Мінцберг Г., Ансофф І., Томпсон А.А., Стрікленд Дж., Карлофф Б., та вітчизняні автори: Мазаракі А.А., Садеков А.А., Оборська С.В., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М., Міщенко В.Я., Шершньова З.Є.

Теоретичному дослідженню стратегічного розвитку торговельних підприємств приділено увагу в працях таких учених, як В. Вітлицький, В. Дробот, П. Друкер, О. Ільчук, І. Кириленко, Ф. Котлер, Ю. Кухарчук.

Питання стратегічного управління діяльності торговельного підприємства розглядаються в працях таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Б.М. Мізюк, А. Бірман, А.С. Шевляков та інших. Проте залишаються не достатньо вивченими та потребують подальшого дослідження особливості розробки стратегії розвитку торговельного підприємства малого бізнесу.

Основні матеріали дослідження. Формування стратегії діяльності торгового підприємства дозволяє визначити поведінку підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни, цінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги торговельного підприємства,

сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені.

Стратегічне управління торговими підприємствами в умовах нестабільного середовища є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів: споживчому попиту, що швидко змінюється, конкурентним відносинам, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктурного забезпечення підприємства.

Стратегія торгового підприємства являє собою комплексну програму реалізації основних напрямів його розвитку на основі формування довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування сукупного потенціалу при зміні умов зовнішнього середовища.

Процес розробки конкурентних стратегій включає наступні етапи:

- визначення положення підприємства на ринку;
- оцінка взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів;
- визначення стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку та його розвитку;
- вибір конкурентної стратегії, що відповідає ситуації і цілей торгового підприємства.

Зазначена послідовність розроблення стратегії є близькою для торговельного підприємства, виходячи із стадії життєвого циклу підприємства та стратегічних завдань на відповідному етапі розвитку.

Вона може коригуватись та уточнюватись, а також може містити інші розділи. Кожне окреме підприємство торгівлі самостійно визначає, як йому розробляти свою стратегію діяльності.

Різновидами базових стратегій розвитку малого бізнесу є:

- стратегія обмеженого зростання (для малих підприємств, що намагаються тривалий час досягти стабільного становища на ринку), що побудована на цілях, встановлених на рівні минулих досягнень;
 - стратегія зростання (для малих підприємств з інноваційними продуктами, що прагнуть до подальшого зростання), для якої генеральна мета розвитку формулюється як мета зростання - прибутку, частки ринку, обсягу продажів;
 - стратегія скорочення (при спадах і докорінних змінах в економіці).

Також розповсюдженим варіантом є стратегія відновлення бізнесу, що включає варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації;

- комбінована стратегія (для малих підприємств, які швидко перебудовують свою програму розвитку в залежності від умов діяльності).

За критеріями оригінальності продукту малого підприємства та незалежності ринкових дій розрізняють такі стратегії малих фірм:

- стратегія копіювання («помилковий гриб» - мала фірма використовує результати науково-технічних досягнень великого бізнесу, створюючи копії продуктів);
- стратегія оптимального розміру («премудрий піскар» - мала фірма займає свою нішу на ринку і утримує ці позиції);
- стратегія участі в продукті великої фірми («бджола» - передбачає співпрацю з великим підприємством; стратегія використання переваг великої фірми («хамелеон – використання малої фірмою достоїнств великої компанії, стратегія франчайзингу.)

Вибір стратегії диверсифікації означає, що торговельне підприємство зосередило акценти своєї діяльності або на високій якості продукції (послуг), або на принциповій їх новизні, що врешті формуватиме новий імідж підприємству та забезпечуватиме особливу привабливість для покупця.

Диверсифікацію класифікують на вертикальну, горизонтальну та конгломеративну. Вертикальна диверсифікація передбачає виробництво товарів (послуг), які в технологічному та маркетинговому відношенні тісно пов'язані з пропонованими підприємством товарами. На сучасному етапі такий підхід широко вживаний у продуктових маркетах, де крім готової продукції власного виробництва, торговельне підприємство пропонує і напівфабрикати.

Вертикальна диверсифікація забезпечує певні переваги виробнику: поєднується координація дій з великими можливостями контролю; забезпечується стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантованими є поставки матеріально-технічних ресурсів; зберігається тісний контакт з кінцевими споживачами. Разом з тим наявні й деякі недоліки. А саме: взаємозалежність структурних підрозділів підприємства у випадку негативних зовнішніх змін виступає дестабілізуючим чинником для становища цілого підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції; необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, в підсумку, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

При запровадженні стратегії горизонтальної диверсифікації торговельне підприємство задля задоволення потреб існуючих клієнтів розширює сферу ведення бізнесу. Таким чином, різнобічне врахування потреб постійних споживачів забезпечує висхідний розвиток підприємства та вихід на нові ринки сировини та збуту. Конгломеративна диверсифікація не пов'язана ні з існуючою технологією, ні з потребами постійних споживачів; вона орієнтована на вихід у нові види бізнесу, потребує значних інвестувань, тому доступна лише для великих підприємств.

Конкурентоспроможні підприємства на довгострокову

перспективу можуть застосовувати стратегії, що орієнтують господарюючий суб'єкт на радикальні дії за рахунок введення принципово нових товарів і послуг. Така стратегія є оптимальною для великих торговельних центрів, супермаркетів та універсамів.

У короткостроковому періоді роздрібним торговельним варто застосовувати стратегії концентрованого зростання, які характеризуються формуванням оптимального асортименту, розвитком послуг, пошуком нових ринків. Малим роздрібним торговельним підприємствам в середньостроковому періоді та спеціалізованим підприємствам рекомендується застосовувати стратегії скорочення (стратегії низьких витрат): підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів (або видів бізнесу), щоб здійснити довгострокові зміни меж здійснення господарської діяльності.

Відповідно, умови кризи, карантинні обмеження, що складають сьогодні реалії діяльності малих торгових підприємств, вносять певні особливості у процес розробки та реалізації стратегії розвитку. Ці особливості визначаються насамперед особливостями поведінки споживачів в умовах пандемічних обмежень. Зокрема суттєвий вплив чинить більш сильна локалізація споживчого попиту через більш сильну прив'язку споживачів до дому, та обмеження просторової дислокації через загрозу пандемії. Для підприємств вказані особливості з однієї сторони мають обмежувальний вплив, а з іншої сторони – це можливість збільшити лояльність своїх постійних клієнтів.

Крім того, вплив COVID-19 на роботу торговельних підприємств малого бізнесу на сьогоднішній день сильно розрізняється в різних містах через різну швидкість поширення вірусу і різні рівні втручання місцевої влади.

Висновки. В сучасних умовах розбудови національної економіки стратегія діяльності для торговельного підприємства є досить необхідною. Адже вона забезпечує стабільне його функціонування. Розробка стратегії діяльності торговельного підприємства є досить складним та творчим процесом, який вимагає достатню кількість зусиль, необхідних для оброблення великої кількості інформації, використання сучасних методів аналізу, планування та прогнозування.

Стратегія малого торговельного підприємства є множинною категорією. Вона розробляється з урахуванням певних обмежень, що виступають у вигляді правил. Стратегія визначає позицію фірми в конкуренції і розробляється з урахуванням впливу середовища функціонування підприємства на підставі конкурентних переваг підприємства та його динамічних здібностей. Розробка та зміст стратегії визначається розміром підприємства та сферою його

діяльності. Малі роздрібні торговельні підприємства повинні одночасно вирішувати питання забезпечення фінансової стійкості, розвитку в умовах фінансових обмежень, пандемічної кризи, а також посилення конкуренції з боку мережних підприємств роздрібною торгівлі.

Передумовою розробки та реалізації успішної стратегії малого торговельного підприємства важливим є наявність трьох складових:

- амбіційні цілі та сильне лідерство власника бізнесу;
- ефективна стратегія розвитку базується на сильних сторонах підприємства, відібраних та вмотивованих співробітниках, використанні інновацій;
- вдале використання зовнішніх можливостей, зокрема вузький ринковий фокус, близькість до клієнтів, чіткі конкурентні переваги.

Ще однією особливістю стратегії розвитку є достатньо сильна залежність таких підприємств від місцевих постачальників товарів асортименту підприємства, і відповідно обмежений вибір надійних постачальників.

Список літератури.

1.Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 1. № 56. С. 19–26.

2.Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. Економіка та управління підприємствами . Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».2018. № 6(14) С.15-22

3.Завадських Г.М., Тебенко В.М. Проблеми та тенденції розвитку роздрібною торгівлі Запорізького регіону. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2017. №1 (33).С.105 - 113.

4.Завадських Г.М. Розвиток малого бізнесу. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19-21 березня 2019 р. Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2019. С. 69-71.

5.Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону: монографія / І. Д. Падерін. Дніпро: ТОВ «Акцент ПП». 2016. 184 с.

6.Problems and prospects for development of family households in Ukraine. Springer Nature, «Modern Development Paths of Agricultural Production» (Tetiana Yavorska, Prus Urij, Oksana Lysak, Hanna Zavadskykh) - 2019