

Притула А. І.,

*магістрант, Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

Кулакова С. Ю.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та управління
персоналом, Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства

Prytula A. I., master's degree

Poltava Yuriy Kondratyuk National Technical University, Poltava

Kulakova S. Yu., Ph.D., assistant professor of Department of Business Economics
and Human Resources Management,

Poltava Yuriy Kondratyuk National Technical University, Poltava

Practical aspects of a business strategy implementation on an example of trading enterprise

Аннотація.

У статті наведено різні теоретичні підходи до визначення категорії «бізнес-стратегія», розкрито її значення та роль у діяльності підприємства. Розглянуто етапи та практичні аспекти реалізації на прикладі торговельного підприємства. При цьому застосовано такі діагностичні процедури, як SWOT-аналіз, сегментація ринку господарювання та цільової аудиторії споживачів, матриці конкурентного профілю та ключових факторів успіху. З огляду на отримані результати проведених процедур автором статті надано підприємству практичні рекомендації по досягненню конкурентних переваг, зважаючи на які запропоновано реорганізувати його організаційну структуру управління. На базі цього зроблено узагальнені висновки щодо практичних аспектів реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Summary.

Different theoretical approaches to the definition of the "business-strategy" have been presented in the article. The stages and practical aspects of realization on the example of a trading enterprise have been considered. Different diagnostic procedures, such as SWOT analysis, segmentation of the economy market and the consumers target audience, the matrix of the competitive profile and key success factors, were applied. In view of the results of the carried out procedures, the author of the article have provided practical recommendations for the company to achieve competitive advantages, taking into account the proposed reorganization of its organization's management structure. On the basis of this, generalized conclusions about practical aspects of business strategy implementation of the enterprise have been made.

Ключові слова: стратегія, бізнес-стратегія, реалізація бізнес-стратегії підприємства, торговельне підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

Keywords: strategy, business-strategy, enterprise business strategy implementation, trading enterprise, competitiveness, competitive advantages.

Постановка проблеми. Сьогодні, коли у внутрішньому та зовнішньому середовищах діяльності підприємства відбуваються швидкі та складнопрогнозовані трансформаційні зміни, чи не найбільш актуально постає питання про значення виваженої реалізації бізнес-стратегії для досягнення ним найбільш конкурентноздатних позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження аспектів та особливостей бізнес-стратегії підприємства знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких вагомим є внесок Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Д. Кліланда, Г. Мінцберга, А. Мазаракі, А. Міщенко, С. Оборської, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Г. Тарасюка, З. Шершньової та інших. При цьому вивченню саме механізмів її в реаліях національної економіки України присвячені роботи О. С. Віханського, Г. Н. Гужиної, Н. В. Климової, Н. В. Рильської. Однак порушене питання у даній статті питання досі лишається не повністю розкритим і тому потребує проведення додаткових досліджень із конкретними прикладами та пропозиціями.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей механізму реалізації бізнес-стратегії підприємства як складного багатопланового процесу стратегічного управління, а також розроблення практичних рекомендацій і пропозицій щодо впровадження її ефективних напрямів на досліджуваному торговельному підприємстві з метою посилення та втримання його конкурентних позицій на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-стратегія підприємства, на думку Дикань В. Л., – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або другого рівня для диверсифікованих корпорацій, яка визначає розробку заходів, спрямованих на:

- посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі;
- формування механізму реагування на зовнішні зміни;
- об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів;
- вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом [2].

За Рильською Н. В., бізнес-стратегія являє собою загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки підприємства у змінному середовищі, реалізація якої повинна привести його до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних сегментах [7].

З цього випливає, що реалізація бізнес-стратегії підприємства являє собою складний механізм її запуску в дію шляхом формування комплексної системи взаємоузгоджуваних стратегічних заходів з метою посилення або завоювання суб'єктом господарювання сильних довгострокових конкурентних позицій на ринку. Цей процес класично відбувається у п'ять послідовних етапів:

1) поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій, що передбачає вирішення таких завдань, як з'ясування суті вироблених стратегією цілей, їх коректності, ієрархічності та узгодженості зі станом внутрішнього і зовнішнього середовища, а також доведення ідей стратегічного плану і сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення у процес реалізації стратегій;

2) розроблення комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів, що передбачає їхню оцінку, розподіл і приведення у відповідність зі стратегічним управлінням торговельного підприємства (наприклад, розроблення програми підвищення кваліфікації співробітників);

3) прийняття (у разі необхідності) вищим керівництвом рішення про внесення змін до діючої організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів по реалізації стратегії;

4) проведення інших необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії, що супроводжується складанням сценарію можливого опору змінам, розробленням заходів щодо усунення або зменшення до мінімуму реального спротиву і

закріпленню проведених змін;

5) корегування стратегії, якщо цього вимагають нові обставини [3, с. 39-40].

Для кращого розуміння особливостей реалізації бізнес-стратегії підприємства розглянемо цей алгоритм (відповідно до наведених вище етапів) на прикладі ТОВ «Хюндай Центр Полтава» – офіційного дилера автомобілів Hyundai у Полтавському регіоні. Товариство дотримується внутрішньо корпоративних стандартів, комерційних, сервісних та гарантійних зобов'язань відповідно до укладених дилерських контрактів з дистриб'ютором – ТОВ «Хюндай Мотор Україна», що імпортує автомобілі у південнокорейської компанії «Хюндай Мотор Компані» (Hyundai Motor Company) [5].

Тому, згідно із першим етапом, проведемо поглиблений аналіз середовищ функціонування підприємства посередництвом застосування методів SWOT-аналізу, сегментації (регіонального автомобільного ринку та споживачів) та зваженої рейтингової оцінки.

SWOT-аналіз – процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства сильними сторонами, або перевагами (S), слабкостями (W), можливостями (O) та загрозами (T), що дозволяє деталізувати розроблену бізнес-стратегію, діагностувати поточний стан підприємства, що міг змінитися за період формування стратегії, виявити нові або не враховані раніше можливості й імовірні загрози, що постійно надходять із мінливого зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1.
SWOT-аналіз ТОВ «Хюндай Центр Полтава»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– висока якість автомобілів; – авторитет бренду; – успішні маркетингові кампанії; – цілісний комплекс автосалону та СТО; – наявна станція Bosch-сервісу; – значна кількість потенційних клієнтів.	– зменшення ринкової частки; – відсутність кредитної програми за підтримки дистриб'ютора; – досить високі ціни на автомобілі; – відсутність досвіду реалізації бізнес-стратегії, в основі якої – економічно-обґрунтований та задокументований стратегічний план, а не довільної форми перелік заходів, розрахованих на перспективу
Можливості	Загрози
– стабілізація валютного курсу та соціально-політичної сфери життя (наприклад, прогнозоване зростання реальної зарплати на 17 %, реалізація європейського підходу – два автомобілі на родину – як зміна базових цінностей тощо); – законодавчо обумовлене скасування акцизного збору і ПДВ на автомобілі з електродвигуном; – обслуговування додаткових груп клієнтів.	– зростання валютного курсу (за прогнозами МінФіну, на 2020 рік – до 37,33 грн/дол); – запуск конкурентами сервісу кредитної програми; – підвищення цін на товари з боку постачальників; – підвищення ввізного мита (імовірно зростання на 5% щороку); – відкриття конкурентами станції Bosch з обслуговування дизельних авто.

Як бачимо, бізнес-стратегія ТОВ «Хюндай Центр Полтава» має бути готовою як до оптимістичного сценарію (за умови появи реальних можливостей за рахунок підписання нових законів, позитивних змін в соціально-економічному та політичному житті українців), так і до песимістичного розвитку подій (у випадку справдження прогнозів про зростання валютного курсу, підвищення ввізного мита, цін на товари з боку постачальників,

що, безумовно, ускладнить реалізацію стратегії та за відсутності вчасного реагування здатно суттєво вплинути на послаблення конкурентних позицій товариства) та реального сценарію (у разі справдження частини позитивних і негативних прогнозів).

Реалізуючи бізнес-стратегію, слід враховувати також необхідність її приведення у відповідність із умовами регіонального авторинку. Для цього проведемо сегментацію автомобільного ринку Полтавської області, згрупувавши отриману інформацію у табличну форму (табл. 2).

Таблиця 2.
Сегментація автомобільного ринку та ринку сервісного обслуговування

Сегментація ринку	Профільний сегмент для ТОВ «Хюндай Центр Полтава»
Автомобільний ринок	
за рівнем: - регіональний - всеукраїнський	ринок Полтавського регіону
за рівнем новизни товару: - ринок нових автомобілів і - вторинний автомобільний ринок	ринок нових автомобілів
за рівнем платоспроможності клієнтів: - автомобілі економ-класу, - автомобілі середнього класу, - автомобілі преміум-сегменту, - автомобілі класу екстрапреміум	автомобілі середнього класу та преміум-сегменту
за різноманітністю модельного ряду: - модельні класи А, В, С, D, E, F, J, H, L	повний модельний ряд
Ринок сервісного обслуговування автомобілів	
за ознакою гарантійного періоду: - автомобілі гарантійного періоду - автомобілі післягарантійні	обслуговування автомобілів - гарантійного періоду - післягарантійного періоду
за видами сервісного обслуговування: - передпродажна підготовка - гарантійний ремонт і заміна - технічне обслуговування - ремонт автомобіля - молярно-кузовні роботи - допоміжні сервісні послуги	усі види сервісного обслуговування: - передпродажна підготовка - гарантійний ремонт і заміна - технічне обслуговування - ремонт автомобіля - молярно-кузовні роботи - допоміжні сервісні послуги
за кількістю автомобільних брендів, які обслуговує сервіс: - монобрендові - дво-, трибрендові; - мультибрендові; - комбіновані	комбінований підхід: - монобрендовість (Хюндай) – для авто гарантійного періоду (Hyundai-сервіс) - мультибрендовість – для автомобілів у післягарантійний період (Bosch-сервіс)

Як видно із проведеного сегментаційного аналізу, ТОВ «Хюндай Центр Полтава» пропонує великий асортимент товарів і послуг – широкий ряд автомобілів різних модельних класів (від А до L) та всі види сервісного обслуговування (від передпродажної підготовки до допоміжних сервісних послуг).

А для того, аби розуміти, на яку саме цільову аудиторію варто орієнтуватися у ході реалізації бізнес-стратегії, проведемо сегментацію клієнтів товариства у порівняння із клієнтами конкурентів (табл. 3).

Таблиця 3.
Сегментація споживачів ТОВ «Хюндай Центр Полтава»

Фірма Критерії	Споживачі продукції (клієнти)			Потенційні клієнти, що активно цікавляться продукцією			Потенційні споживачі, що не цікавляться продукцією зараз, але..		
	Hyundai* та конкуренти СЗГ	Конкуренти із дешевшими авто	Конкуренти із брендовими авто	Hyundai* та конкуренти СЗГ	Конкуренти із дешевшими авто	Конкуренти із брендовими авто	Hyundai* та конкуренти СЗГ	Конкуренти із дешевшими авто	Конкуренти із брендовими авто
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Віково-статева піраміда									
25-35 р.	24 %			42 %			23 %		
– чоловіча стать	+	+	+	+	+	+	+	+	
– жіноча стать	+	+	+	+		+			
35-45 р.	53 %			33 %			7 %		
– чоловіча стать	+	+	+	+	+	+	+	+	+
– жіноча стать	+	+	+	+	+	+	+	+	+
45-55 р.	16 %			19 %			11 %		
– чоловіча стать	+	+	+	+	+	+	+	+	+
– жіноча стать	+	+	+	+	+	+	+		
55-65 р.	8 %			6 %			59 %		
– чоловіча стать	+	+	+	+		+	+		+
– жіноча стать	+		+	+					
2. Сімейний статус									
Самотні	21 %			43 %			12 %		
	+	+	+	+		+	+		+
Молоде подружжя	15 %			28 %			33 %		
	+	+	+	+	+	+	+	+	
Родина з дітьми	57 %			23 %			7 %		
	+			+			+		
Подружжя (перед-) пенсійного віку	7 %			6 %			48 %		
	+		+	+		+	+	+	
3. Рівень зарплати									
Низький: 3700-7000 на ос.	0 %			17 %			38 %		
		+		+	+		+		+
Середній: 7000 – 12000 на ос.	13 %			59 %			46 %		
	+	+		+			+	+	
Високий: 12000+ на ос.	87 %			24 %			16 %		
	+		+	+		+	+	+	
4. Місце проживання									
м. Полтава	31 %			54 %			62 %		
	+	+	+	+	+	+	+	+	
Малі міста:	12 %			19 %			25 %		
	+	+		+	+	+	+	+	
Села і СМТ:	57 %			28 %			13 %		
	+	+		+	+		+	+	

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Вимоги до якості									
Високі	44 %			51 %			89 %		
	+		+	+		+	+		+
Помірні	56 %			42 %			11 %		
	+	+		+	+		+	+	
Низькі	0 %			0 %			0 %		
		+			+				
6. Причини купівлі									
– автомобіля									
Необхідність	17 %			18 %			61 %		
	+	+		+	+		+	+	
Прагнення мати краще авто	62 %			33 %			13 %		
	+		+	+		+	+		+
Статусність	21 %			49 %			26 %		
	+		+	+		+	+		+
– послуги сто									
Необхідність проведення ТР	44 %			0 %			0 %		
	+	+	+						
Планове ТО автомобіля	56 %			0 %			0 %		
	+	+	+						
7. Відданість бренду									
Висока	82 %			22 %			0 %		
	+		+	+		+			
Середня	18 %			78 %			0 %		
	+	+		+					
Низька	0 %			0 %			0 %		
		+			+				

Виходячи із даних, наведених у табл. 3, можемо зробити висновок про те, що найбільш вагомим сегментом, який слід брати до уваги в ході реалізації бізнес-стратегії, є:

- серед клієнтів товариства – жителі Полтавської області віком 35-45 років, що мають родину з дітьми, високу заробітну плату, проживають у селі (така статистика обумовлена тим, що основні клієнти – фермери), висувають як помірні, так і високі вимоги до якості, купують авто з причини прагнення кращого, а послуги СТО – при необхідності проведення планового техогляду автомобіля і мають доволі високий ступінь відданості бренду Hyundai;

- серед потенційних клієнтів, що активно цікавляться продукцією – жителі Полтавської області віком 25-35 років, переважно самотні, із середнім рівнем зарплати, проживають у м. Полтава, висувають як помірні, так і високі вимоги до якості, хочуть купити авто з причини бажання підвищення власної статусності та значимості і виявляють середній ступінь відданості бренду;

- серед потенційних клієнтів, що не цікавляться продукцією наразі, але теоретично можуть виявити зацікавлення у майбутньому – жителі Полтавської області віком 55-65 років, переважно одружені, із середнім рівнем заробітної плати, проживають у м. Полтава і купують авто за наявності вигідного дисконту.

* – аналіз ТОВ «Хюндай Центр Полтава» проводиться із наведенням детальної структури його клієнтів у межах кожної групи критеріїв і споживачів, кожен блок із яких утворює за вертикаллю 100 %.

Відповідно до вищезазначеного, побудуємо гістограми найвагоміших сегментів кожної групи споживачів (рис.1). Так ми зможемо наочно побачити детальні результати за кожною із груп, на які варто спиратися, реалізуючи бізнес-стратегію підприємства.

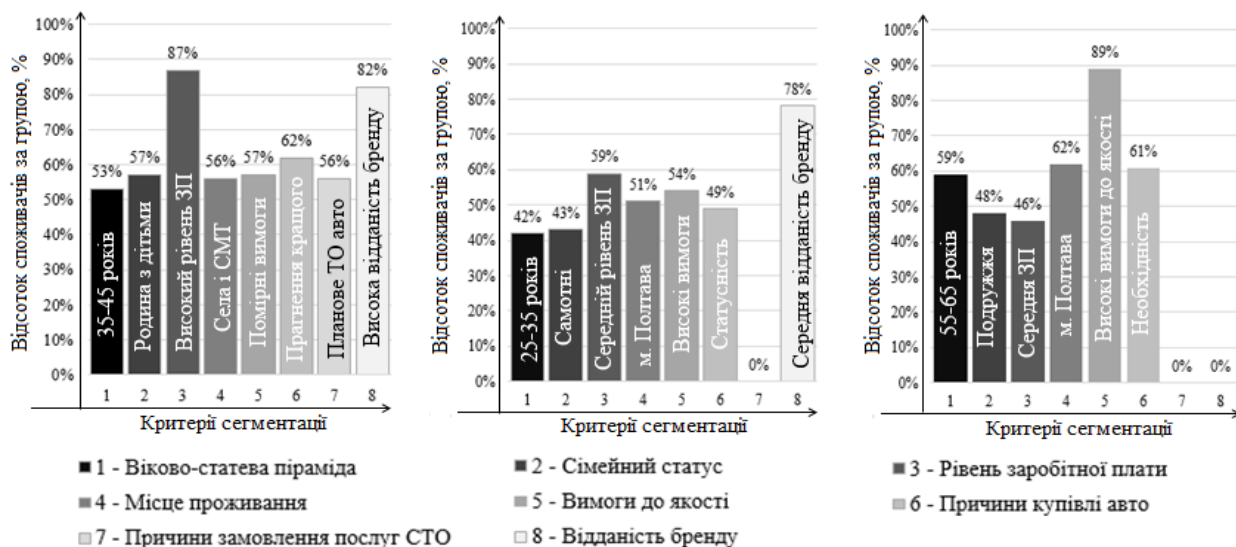


Рис. 1. Найбільш вагомі сегменти споживачів ТОВ «Хюндай Центр Полтава»

Далі, відповідно до розглянутого алгоритму реалізації бізнес-стратегії підприємства звернемося до побудови матриці конкурентного профілю (табл. 4, рис. 2) з метою підведення підсумку по конкурентоспроможності товариства як об'єкту спрямування реалізовуваної бізнес-стратегії.

Таблиця 4.

Матриця конкурентного профілю

Індикатор рейтингу	Вагомість фактора	Hyundai		Renault		Vw		Ford		Nissan		Suzuki		Skoda	
		рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка	рейтинг	зв.оцінка
Частка ринку	0,10	4	0,40	1	0,40	2	0,20	3	0,30	7	0,70	5	0,50	5	0,50
Обсяг продажу за 2016 р., шт.	0,15	4	0,60	1	0,15	2	0,30	3	0,45	7	1,05	5	0,75	5	0,75
Динаміка обсягів продажу	0,10	5	0,50	1	0,10	2	0,20	6	0,60	7	0,70	4	0,40	3	0,30
Модельний ряд	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	5	0,50	7	0,70	6	0,60
Ціни на авто	0,15	4	0,60	1	0,15	5	0,75	2	0,30	6	0,90	6	0,90	3	0,45
Гарантія на авто	0,10	1	0,10	1	0,10	6	0,60	3	0,30	3	0,30	3	0,30	6	0,60
Безпечність авто	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	2	0,20	6	0,60	6	0,60
Презентабельність автосалону	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	6	0,30	1	0,05	6	0,30	4	0,20
Реклама	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05	6	0,30	7	0,35
Імідж бренду	0,10	1	0,10	1	0,10	5	0,50	1	0,10	5	0,50	5	0,50	1	0,10
Сума	1	—	2,60	—	1,70	—	3,25	—	3,15	—	4,95	—	5,25	—	4,45

Що важливо, до складу даної рейтингової оцінки включено показники, які з різних боків висвітлюють досліджуване питання – це дозволяє отримати найбільш повне бачення того, на що саме варто спрямувати бізнес-стратегію, і за яких умов її реалізація буде

якогомога ефективнішою [4, с. 143].

У загальному вигляді рейтинг j -го об'єкта за методом зваженої рейтингової оцінки розраховується за формулою:

$$I_n = \sum Z_i \cdot Q_i, \quad (1)$$

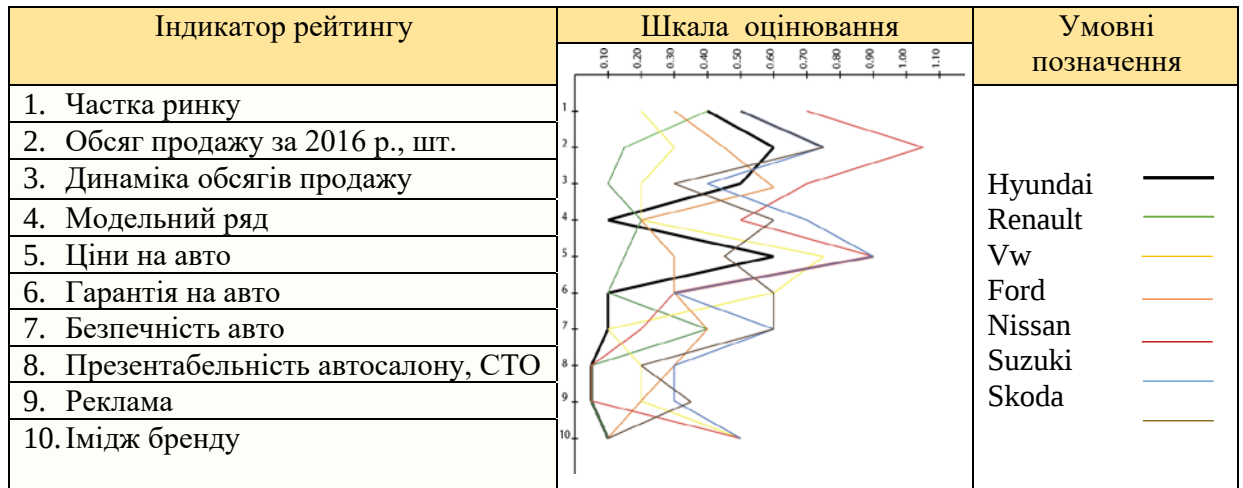
де Z_i – одиничний показник i -го економічного параметра;

Q_i – вага i -го параметра у загальній їхній сукупності;

n – кількість параметрів, які підлягають оцінці.

Тож, виходячи із отриманих значень, маємо наступний профіль конкурентних переваг автосалонів-конкурентів для ТОВ «Хюндай Центр Полтава» (табл. 5).

Таблиця 5.
Профіль конкурентних переваг підприємств



Таким чином, досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Хюндай Центр Полтава» має спрямувати зусилля на посилення власних позицій на ринку, що вкотре підтверджує доцільність реалізації саме бізнес-стратегії. Відтак, як видно із профілю конкурентних переваг, аби зайняти більшу частку авторинку, товариство має зосередитися на більш продуктивній реалізації авто за рахунок зниження існуючих цін, проведення більш агресивної рекламної політики та впровадженні ноу-хау чи інших унікальних пропозицій, якими дане товариство зможе залучити нових клієнтів. Однак згідно з особливостями діяльності автосалонів, ціна на кожен автомобіль є фіксованою (незалежно від місця розташування автосалону). А тому вона не може бути встановленою нижче рівня, передбаченого ТОВ «Хюндай Мотор Україна», корпоративним правилам якого підпорядковується досліджуване товариство. Саме тому варто зосередити увагу на перегляді рекламної політики та пошуку таких ключових (конкурентних) переваг, реалізація яких надасть підприємству суттєві переваги над конкурентами.

І хоча ТОВ «Хюндай Центр Полтава» має досить сильні конкурентні позиції, адже володіє безумовними перевагами, при цьому має звернути увагу і на виявлені слабкі місця, посилити які видається можливим шляхом реалізації його бізнес-стратегії за рахунок реформування особливостей функціонування підприємства стосовно ряду питань, основні напрями яких будуть розглянуті та запропоновані далі.

Досліджуване підприємство вже володіє набором таких ключових переваг, як довгострокова гарантія на авто (5 років при переважній більшості гарантій конкурентів терміном у 3 роки) та СТО (залежно від виду послуги), трейд-ін (обмін старого авто на новий із необхідною доплатою, що становить різницю між оціненою вартістю старого та нового автомобілів), кімната відпочинку для клієнтів, вигідне місцерозташування та висококваліфікований персонал. Тому зосередимось не на наявних, а на потенційних конкурентних перевагах ТОВ «Хюндай Центр Полтава», що систематизовані та наведені нижче у табличній формі (табл. 6).

Таблиця 6.
Потенційні конкурентні переваги ТОВ «Хюндай Центр Полтава»

Фактор	Значення фактору
Реалізація CRM-системи	Більш ефективна робота з наявними і новими клієнтами, отримання додаткової аналітики про джерело вхідних дзвінків та оцінки маркетингових ініціатив
Брендінг	Спільна посилена дія на споживача торгової марки, рекламних звернень, матеріалів сейлз-промоушн та інших елементів реклами, об'єднаних певною ідеєю і однотиповим оформленням, що виділяють товар серед конкурентів та створюють його образ у споживачів
Community-marketing	Підтримання автосалон клубу любителів певної торгової марки дозволяє підвищити імідж автосалону, а організація спільних поїздок за підтримки автосалону та публікація на сайті відгуків автолюбителів додасть уваги і таким чином виступатиме свого роду творчою рекламою
Продаж та обслуговування електромобілів	Електромобілі є потенційними машинами майбутнього (екологічні та економічні), тому чим раніше автосалон вийде на ринок продажу електромобілів, тим більше у нього шансів зайняти провідні позиції у цьому сегменті продаж
Наявність банкомату в автосалоні чи СТО	Забезпечення зручності та швидкості зняття грошей – виявлення піклування про своїх клієнтів, свій та їхній час, що значно підвищує рейтинг автосалону в цілому серед конкурентів в очах споживачів
Своєчасне оновлення техніко-технологічної бази	Систематичне оновлення техніко-технологічної бази дозволяє оптимізувати витрати ресурсів, отримувати додатковий прибуток, привернути увагу нових клієнтів високим рівнем інноваційності обладнання та обслуговуючих і діагностичних програм

Особливо актуальними та необхідними для реалізації на даний момент вважаємо впровадження CRM-системи, продаж електромобілів і, відповідно, відкриття посту СТО для їх обслуговування, а також оновлення техніко-технологічної бази товариства.

CRM-система (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) – бізнес-стратегія підприємства, спрямована на скорочення витрат і підвищення прибутковості шляхом акумулювання даних про клієнтів, процеси та взаємодії між ними, і яка збирає в єдине ціле всі дані компанії [9]. Реалізація CRM-системи як одного із напрямів бізнес-стратегії ТОВ «Хюндай Центр Полтава» дозволить збільшити ступінь задоволення клієнтів шляхом аналізу накопиченої інформації про їхню поведінку, регулювання тарифної політики, налаштування маркетингових інструментів, ефективно і з мінімальною участю співробітників враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за рахунок оперативності обробки – здійснювати раннє виявлення ризиків і потенційних можливостей з метою більш швидкого досягнення поставлених стратегічних цілей [5].

Іншим перспективним напрямом у межах бізнес-стратегії ТОВ «Хюндай Центр Полтава» вважаємо розширення спектру продажів за рахунок електромобілів, які з кожним роком набувають усе більшої популярності серед водіїв авто, та відкриття посту на базі СТО із їх обслуговування, що не потребуватиме значних капіталовкладень, адже технічне обслуговування електромобіля є навіть простішим за обслуговування автомобілів, що їздять на бензині та газі.

І хоча наразі у нашій країні державна підтримка власників електромобілів відсутня, утім 16 грудня 2015 року Президентом України Петром Порошенко було підписано Закон «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України» щодо ввізного мита на електромобілі», відповідно до якого, встановлюється нульова ставка ввізного мита на

транспортні засоби, оснащені електричними двигунами [1]. Причому реалізація норм Закону передбачає наявність передумов для зменшення цін на електромобілі та збільшення їх питомої ваги на українському авторинку з метою сприяння охороні довкілля, забезпечення енергетичної незалежності України та спрощення доступу українців до новітніх розробок і технологій.

Аналізуючи ж екологічний стан та загальносвітові тенденції, можемо стверджувати: чим раніше ТОВ «Хюндай Центр Полтава» почне продавати електрокари і обслуговувати їх, тим вищими є його шанси на підвищення рівня власної конкурентоспроможності, нарощення потужностей, залучення нових клієнтів, поліпшення іміджу як серед споживачів, так і серед партнерів, а це, у свою чергу, дозволить підприємству досягти поставленої бізнес-стратегією цілі – зайняти провідні позиції на автомобільному ринку Полтавського регіону [6].

Окремо проведене практичне обстеження роботи СТО підприємства показало, що на його балансі є застаріле та фактично зношене обладнання (китайський стенд для проточки гальмівних дисків BM5000), що потребує локального ремонту, і через це простоє. Відтак, маємо недоотримання прибутку. Через це пропонуємо продати стенд і купити новий голландський стенд MAD8700USM, набагато продуктивніший та якісніший. Крім того, у межах даного напрямку пропонуємо розширити послуг СТО за рахунок купівлі установки для заміни масла в АКПП з метою отримання додаткового доходу.

Відповідно до суті бізнес-стратегії, за доцільне вважаємо також посилити брендінг товариства та його продукції посередництвом брендової візуалізації в автосалоні та СТО, розроблення рекламних звернень у вигляді флаєрів з контактами автосалону та знижкою на аксесуари до автомобіля у разі його пред'явлення під час купівлі авто чи проходження технічного обслуговування. При цьому важливо поширити ці рекламно-маркетингові матеріали у популярних громадських місцях, що розташовані поблизу (наприклад, у McDonald's та супермаркеті Фуршеті, що знаходяться у 450 м від підприємства). Такі заходи сприятимуть не лише розширенню клієнтської бази за рахунок появи нових клієнтів, але й посилять рівень довіри до бренду Hyundai.

Зважаючи на запропоновані заходи у межах бізнес-стратегії ТОВ «Хюндай Центр Полтава» та беручи до уваги етапи механізму її реалізації, доцільно буде переглянути організаційну структуру підприємства, яка наразі виглядає наступним чином (рис. 2).

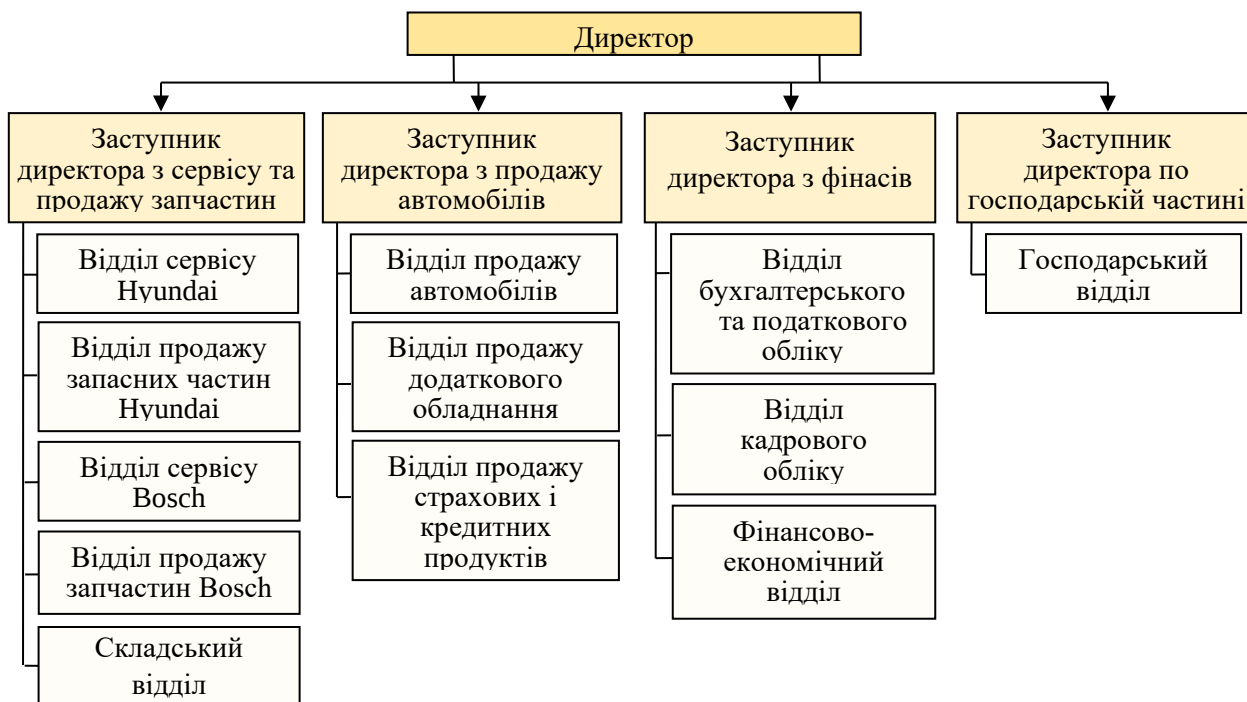


Рис. 2. Організаційна структура ТОВ «Хюндай Центр Полтава»

Детальна оцінка організаційної структури підприємства показала, що для ТОВ «Хюндай Центр Полтава» характерними є наступні особливості функціонування:

- висока кваліфікованість працівників з тривалим досвідом роботи на аналогічних посадах та широкими адаптивними можливостями, що дозволяє оптимізувати зусилля команди в роботі з новими завданнями та в нових умовах (зміна законодавства, внутрішні зміни на підприємстві тощо);

- відпрацьований механізм планування та бюджетування, що відповідає умовам господарювання товариства, враховує можливості оптимізації витрат та резерви підвищення прибутку, забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, передбачає тенденції розвитку товариства і зовнішнього середовища його функціонування;

- висока завантаженість працівників, спричинена відсутністю належним чином розмежованої структури управління та чіткого розподілу посадових обов'язків, і, як наслідок, знижена продуктивність праці саме економічної служби в цілому через недостатню кількість працівників, що не дозволяє вчасно розглянути ряд важливих питань, які часто залишаються невирішеними і тому повторно відкладаються;

- недостатність аналітичних досліджень та розробок, зумовлена відсутністю на підприємстві досвідченого фахівця (маркетолога), до складу обов'язків якого входили б аналітична робота по вивченню кон'юнктури ринку, виділенню СЗГ і прямих конкурентів, аналізу переваг споживачів та перегляду сформованої на підприємстві політики реклами та збуту тощо.

Тому, зважаючи на вищезазначене, у ході реалізації бізнес-стратегії можемо рекомендувати ТОВ «Хюндай Центр Полтава» оптимізувати структуру власне фінансово-економічної служби, реорганізувавши наявні відділи у відділи бухгалтерського та податкового обліку, фінансового контролінгу та внутрішнього аудиту, організації праці та заробітної плати, маркетингу та реклами з метою більш чіткого розмежування посадових обов'язків, і, відповідно, зменшення міри навантаження працівників, підвищення ефективності їх роботи та пришвидшення розв'язання поточних проблем. При цьому буде необхідно найняти маркетолога із позитивним досвідом роботи та вагомими досягненнями в області маркетингу та реклами, що, з одного боку, «потягне» за собою додаткові затрати (на облаштування робочого місця, виплату заробітної плати, збільшення податкових виплат), а з іншого – дозволить раціоналізувати роботу відділу та підвищити ефективність функціонування ТОВ «Хюндай Центр Полтава» в цілому за рахунок просування та позиціонування бренду Hyundai, відстеження переваг споживачів, прогнозування тенденцій авторинку та сервісу, написання та впровадження більш детально продуманих скриптів продажів та скриптів «гарячих» і «холодних» дзвінків, що враховували б воронку заперечень, складання стратегії маркетингу на найближчі три роки діяльності товариства тощо.

Висновки і пропозиції. Забезпечення конкурентоспроможності лежить в основі успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже за ринкових умов лише те підприємство, яке адаптується до навколишніх умов і при цьому здатне посилювати (або зберігати) власну конкурентну позицію, може розвиватися та функціонувати далі.

Саме тому бізнес-стратегія підприємства як виважений та обґрунтований механізм ефективного використання свого фінансового, виробничого, науково-технічного і трудового потенціалів потребує детального пропрацювання етапів її реалізації посередництвом застосування різних економічних методик та інструментів (наприклад, SWOT-аналізу, методів сегментації ринку та споживачів, стратегічної зони господарювання, побудови матриці конкурентного профілю тощо).

Дослідження практичних аспектів реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства дозволило дійти наступних загальних висновків:

- глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування суб'єкта господарювання дає можливість не лише прискіпливо та детально розглянути саме підприємство чи його конкурентів, але й дозволяє спрогнозувати потенційно перспективні заходи по досягненню та втриманню більш високих конкурентних позицій;

- бізнес-стратегія підприємства має бути гнучкою, аби в разі необхідності до неї

можна було внести відповідні корегування, що можуть суттєво вплинути на кінцевий результат та ступінь досягнення поставлених цілей;

- бізнес-стратегія у ході своєї реалізації вимагає приведення її у відповідність до поточних особливостей і тенденцій розвитку ринку, на якому діє суб'єкт господарювання;
- своєчасне виявлення та реалізація потенційних ключових переваг здатні забезпечити підприємство виключними характеристиками та параметрами, що можуть допомогти йому не просто посилити свої конкурентні позиції, зайнявши більшу частку ринку, ніж прямі конкуренти, але й перейти до нової, більш потужної стратегічної групи господарювання;
- перегляд та реорганізація управлінської структури підприємства може зіграти суттєву роль в успішності реалізації розглядуваного механізму, адже навіть одна додаткова кваліфікована одиниця персоналу може зробити значний вклад у завоювання сильних довготривалих конкурентних позицій як кінцевої визначеної мети бізнес-стратегії.

Література.

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України» від 25.11.2015 № 822-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rada.com.ua>.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2013. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/-strategichne-upravlinnya-dikan-vl.html>
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літ-ри, 2013. – 456 с.
5. Кулакова С. Ю. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки [Електронний ресурс] / С. Ю. Кулакова, А. І. Притула // Ефективна економіка. Серія «Економіка». – 2016. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.
6. Притула А. І., Міняйленко І. В. Формування організаційної моделі стратегічного планування розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. І. Притула, І. В. Міняйленко // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 6. – Режим доступу : <http://www.market-infr.od.ua/uk/6-2017>
7. Рильська Н. В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети [Електронний ресурс] // Економічні науки – № 5 : Економіка підприємств. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-методич. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
9. Що таке CRM-система? [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу : <http://call-center.crm.ua/uk>.

References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On the Customs Tariff of Ukraine", available at : <http://rada.com.ua> (Accessed 25 November 2015).
2. Dykan' V. L., Zubenko V. O., Makovoz, O. V [ta in.]. (2013), "Strategic management" Stratehichne upravlinnya [Online], available at : <http://westudents.com.ua/knigi/-strategichne-upravlinnya-dikan-vl.html>
3. Zub A. T. (2002), Stratehichesky menedzhment: Teoryya y praktyka: [Strategic management : theory and practice], Aspekt Press, Moscow, Russia.
4. Kryvov'yazyuk I. V. (2013), Ekonomichna diahnostyka [Economiical diagnostics], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Kulakova S. Yu. Prytula A. I. (2016), "The technologies of strategic planning at Ukrainian

- enterprises under economic instability”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.
6. Prytula A. I., Minyaylenko I. V. (2017) “Formation of the organizational model of enterprise strategic development planning”, *Infrastruktura rynku* [Online], vol. 6, available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/6-2017>
 7. Ryl's'ka N. V. “Business-strategy of trading enterprise as an algorithm for conceptual strategical aim completing” *Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 5, available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>
 8. Shershnova Z. Je., Oborska S. V. (2001), *Strategichne upravlinnya: navch. posibn.* [Strategic management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
 9. The official site of XRM® Call Center, “Shcho take CRM systema?”, available at: <http://call-center.crm.ua/uk/shho-take-crm-systema>.