

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет
Кафедра економічної кібернетики та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему
РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент 2-го курсу, групи ЕП-61
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Прикладна економіка»
Сержантов Данило Вячеславович

Керівник
Лубенець Сергій Васильович, к.т.н, доцент
Рецензент

Харків – 2025

Анотація

Сержантов Д. В. **Розробка економічної стратегії торговельного підприємства** (керівник: к.т.н, доцент Лубенець С. В.).

Досліджено актуальні проблеми стратегічного управління в економіці та теоретичні основи економічної стратегії підприємства. Проведено аналіз видів стратегій підприємства та основних підходів до формування його економічної стратегії. Проведено стратегічний аналіз господарської діяльності торговельного підприємства та його основних економічних показників. Виконано оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу впливу на нього зовнішнього середовища та його внутрішніх можливостей. Проаналізовано методичні підходи до формування та побудови економічної стратегії підприємства. Розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності побудови економічної стратегії торговельних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія підприємства, економічна стратегія, торговельне підприємство.

Summary

Serzhantov D. V. **Development of an economic strategy for a trading enterprise** (Scientific supervisor: candidate of technical sciences, docent Lubenets S. V.).

The current problems of strategic management in the economy and the theoretical foundations of the economic strategy of the enterprise are studied. The types of enterprise strategies and the main approaches to the formation of its economic strategy are analyzed. A strategic analysis of the economic activity of a trading enterprise and its main economic indicators is conducted. The competitiveness of the enterprise is assessed based on the analysis of the impact of the external environment on it and its internal capabilities. Methodological approaches to the formation and construction of the economic strategy of the enterprise are analyzed. Recommendations for increasing the efficiency of the construction of the economic strategy of trading enterprises are developed and substantiated.

Keywords: strategic management, strategic planning, enterprise strategy, economic strategy, commercial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	9
1.1 Необхідність та сутність стратегічного управління в економіці	9
1.2 Сутність та види стратегії підприємства	16
1.3 Основні підходи до формування економічної стратегії підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1 Аналіз впливу зовнішнього середовища на функціонування торговельного підприємства	31
2.2 Оцінка та аналіз результатів господарської діяльності торговельного підприємства	42
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства як основа формування його економічної стратегії.....	48
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1 Методика побудови ефективної економічної стратегії торговельного підприємства	57
3.2 Обґрунтування економічної стратегії торговельного підприємства	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Необхідність стратегічного управління підприємством виникла після запровадження в Україні економічної реформи, результатом якої став перехід від планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням цілими галузями виробництва до ринкової економіки, у якій підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність.

У дореформений період на українських підприємствах було створено системи цільового управління, комплексні системи управління якістю продукції тощо, в рамках яких здійснювалось оперативне управління діяльністю підприємств. Воно доповнювалось стратегічним управлінням розвитку з боку галузевих міністерств. Однак ставши самостійними, підприємства опинилися поза стратегічним управлінням.

Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, посилити далекозорість і тим самим створити можливість своєчасної реакції підприємства у відповідь на ті зміни, які відбуваються в його зовнішньому середовищі. Опинитися ж без стратегічного управління означає, що підприємство стає ніби короткозорим і може приймати лише короткострокові або запізнілі рішення.

Становище ускладняється ще й тим, що для ринкової економіки характерна нестабільність зовнішнього середовища, що посилюється: події стають все більш незвичними і невпізнаваними; підвищуються темпи змін, які значно перевищують швидкість реакції підприємства у відповідь; зростає частота появи несподіваних подій, раптових змін, їхня непередбачуваність. У таких умовах стає неможливим здійснювати управління шляхом реакції на вже виниклі проблеми на основі попереднього досвіду або його екстраполяції: для своєчасної та ефективної реакції у відповідь необхідні передбачення, дослідження та творчість. Ці методи вимагають використання специфічних моделей прийняття та реалізації стратегічних рішень. До найвідоміших належать наступні моделі: прогнозування, стратегічного планування, вибору стратегічних позицій у

конкуренції, управління з урахуванням ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами тощо.

Основою стратегічного управління є економічна стратегія підприємства. Правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона цілеспрямовує та мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалів підприємства у напрямках, що сприяють досягненню успіху.

В той же час система стратегій кожного підприємства завжди унікальна, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на дане підприємство та його потенціалом, а суб'єктивно є результатом творчості вищого керівництва і найбільш талановитих фахівців та менеджерів цього підприємства.

У зв'язку з цим актуальним є питання розробки економічної стратегії на окремо взятому підприємстві, а також пошук методів і напрямків її удосконалення та підвищення ефективності з урахуванням особливостей функціонування даного підприємства. Вказана проблематика обумовила вибір теми магістерської роботи та її актуальність.

Дослідженням проблематики стратегічного управління та планування, розробки економічної стратегії, а також пошук можливих шляхів та напрямів підвищення їх ефективності на підприємствах займалися такі вчені як Бобівський В.А., Буднік М.М., Васи́лига С.М., Гетьман О.О., Гура О.Л., Дмитрієв І.А., Кабанець І.А., Краснокутська Н.С., Криворучко О.М., Ковтун О.І., Курилова Н.М., Невертій Г.С., Поляков М.А., Смачило І.І., Шевченко І.Ю., Шинкаренко В.Г., Ященко О.А., Ansoff H.I., Chandler A.D., Gitman L.J., Joehnk M.D., March J.G., Mines J.B., Simon H.A., Stlines G.A. та ін.

Мета і задачі дослідження. Мета магістерської роботи полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо побудови ефективної економічної стратегії на торговельних підприємствах задля підвищення їх конкурентоспроможності та розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі основні наукові та практичні завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління в економіці та сутність економічної стратегії підприємства;
- проаналізувати види стратегій підприємства та основні підходи до формування його економічної стратегії;
- провести стратегічний аналіз господарської діяльності торговельного підприємства та його основних економічних показників;
- виконати оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі аналізу впливу на нього зовнішнього середовища та його внутрішніх можливостей;
- проаналізувати методичні підходи до формування та побудови економічної стратегії торговельного підприємства;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності побудови економічної стратегії на торговельних підприємствах.

Об'єктом досліджень є стратегічне управління на підприємстві.

Предметом досліджень є розробка та формування економічної стратегії на торговельному підприємстві.

У ході написання магістерської роботи використовувалися такі методи економічних досліджень, як структурно-функціональний метод, аналітичний огляд інформаційних джерел. При аналізі стратегічного управління та підходів до формування економічної стратегії з обґрунтуванням запропонованих заходів щодо підвищення ефективності побудови економічної стратегії на торговельних підприємствах застосовувався розрахунковий метод та метод порівняння. У процесі досліджень застосовувались також методи загальнонаукового пізнання стратегічного управління та процесу формування економічної стратегії.

Інформаційною базою дослідження є інформаційні джерела за тематикою магістерської роботи та інформація, отримана в результаті моніторингу друкованих та електронних ЗМІ; матеріали й дані, зібрані під час проведення досліджень

на торговельному підприємстві, а також фінансово-звітні та статистичні матеріали, надані підприємством.

Наукова новизна роботи полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки ефективної економічної стратегії на торговельних підприємствах.

У процесі дослідження були отримані наступні наукові результати:

- досліджено актуальні проблеми стратегічного управління в економіці та сутність економічної стратегії підприємства з аналізом видів стратегії підприємства та основних підходів до формування його економічної стратегії;
- досліджено поточний стан зовнішнього середовища з оцінкою його нестабільності та впливу ключових факторів довкілля на діяльність торговельного підприємства;
- проведено аналіз внутрішнього потенціалу торговельного підприємства та його конкурентоспроможності з оцінкою стійкості та конкурентних можливостей підприємства на ринку;
- за результатами оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також з урахуванням конкурентоспроможності торговельного підприємства визначено його стратегічну та короткострокову мету;
- на основі результатів проведених досліджень сформовано базову економічну стратегію торговельного підприємства, а також розроблено стратегії для кожної функціональної області діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі положення, напрями, підходи та рекомендації щодо розробки економічної стратегії досліджуваного підприємства можуть бути використані для ефективного вирішення проблем стратегічного управління торговельними підприємствами та іншими вітчизняними суб'єктами господарювання.

У першому розділі роботи досліджено актуальні проблеми стратегічного управління в економіці, сутність економічної стратегії підприємства, проведено аналіз видів стратегії підприємства та основних підходів до формування його

економічної стратегії. У другому розділі проведено стратегічний аналіз господарської діяльності торговельного підприємства та його основних економічних показників, виконано оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу впливу на нього зовнішнього середовища та його внутрішніх можливостей. У третьому розділі проаналізовано методичні підходи до формування та побудови економічної стратегії торговельного підприємства, розроблено та обгрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності побудови економічної стратегії на торговельних підприємствах.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків; містить 78 сторінок тексту, 4 рисунки, 9 таблиць. Список літератури містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. НЕОБХІДНІСТЬ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЦІ

У системі відтворення соціального продукту сфера обігу опосередковує фазу обміну. Оскільки в нових умовах функціонування економіки обмін різnorідний за змістом і різноманітний за формами, то й сфера обігу, що відображує його риси, складна і масштабна. Через сферу обігу надходять і безперервно оновлюються всі елементи виробничого капіталу – знаряддя та предмети праці, робоча сила. Торгівля опосередковує всі економічні зв'язки ринкового господарства, кругообіг капіталу та процес відтворення [3]. Завершальною стадією обігу є особлива форма – роздрібна торгівля, якій присвячена дана робота.

Завдання торгівлі змінюються разом зі змінами умов розвитку суспільства. Це переведення економічних зв'язків між підприємствами на реальну товарно-грошову основу, використання ринкового механізму для розвитку, більш повне застосування форм власності як важливого інструменту побудови суспільства з ринковою економікою тощо. У ході реалізації нового економічного механізму завдання торгівлі будуть розширюватися і змінюватися з урахуванням конкретного досвіду перетворень [4].

У нових умовах функції торгівлі ускладнюються і набувають якісно нового змісту. Необхідною умовою реалізації товарів стає безпосередній контакт сторін, які здійснюють обмін. Щодня в господарські зв'язки в якості споживачів та покупців товарів вступають окремі підприємства та індивідуальні споживачі. Організація ринкових зв'язків – це одна з основних функцій торгівлі. Встановленню контакту між виробниками та покупцями передують виконання інших функцій торгівлі, завдяки яким товар, що вийшов із виробництва, отримує свого кінцевого споживача [5].

Процес купівлі-продажу товарів складається з двох етапів: купівля товарів, що означає їх передачу виробниками торговим підприємствам, та продаж товарів споживачам. Затримка товарів у сфері обігу на другому етапі негативно впливає на кругообіг суспільного продукту, сприяє зниженню ефективності виробництва. Процес купівлі та продажу товарів пов'язаний з реалізацією їх споживчої вартості (з метою задоволення потреб покупців) та здійсненням зміни форм вартості з грошової на товарну, а потім знову на грошову. У процесі зміни форм вартості забезпечується умова відтворення – відшкодування у грошовій формі витрат праці на виробництво та обіг товарів з отриманням прибутку [2].

Поряд із функціями обміну результатів праці на гроші та доведення товарів зі сфери виробництва у сферу споживання, важливою стає функція активного впливу торгівлі на виробництво та споживання (з метою забезпечення збалансованості між пропозицією та попитом). Якщо в умовах розподільчої системи торгівля індиферентна до виробництва, то в ринковому середовищі вона економічно зацікавлена у збільшенні товарних ресурсів та їх реалізації на внутрішньому й зовнішньому ринках. Отже, завдання торгівлі полягає в тому, щоб поступово орієнтувати виробничу програму на вимоги ринку. Щоб це здійснити, торгівля повинна містити потужний комерційний апарат, проводити широкі маркетингові дослідження, з достатнім ступенем точності прогнозувати попит, вживати заходів для впливу на споживання. У той же час торгівля все більше втручається у виробництво, його технологію, висуваючи жорсткі вимоги до асортименту, обсягу і якості товару, упаковки, терміну виготовлення. На попит торгівля впливає за допомогою реклами, шляхом максимального наближення кінцевих ланок товарного обігу до споживачів, раціональної типізації та спеціалізації торгових об'єктів, впровадженням прогресивних та соціально ефективних методів продажу і форм післяпродажного обслуговування.

Однак виробництво та споживання у свою чергу впливають на торгівлю. Для створення попиту на свою продукцію виробники спрямовують значні обсяги ресурсів і, як наслідок, витрати торгівлі на реалізацію та просування товарів таких марок значно знижуються. З іншого боку, промислові підприємства менш

мобільні, ніж торгові, і це ускладнює діяльність торгових підприємств, уповільнює їхню реакцію на зміну потреб.

У міру зміни демографічної ситуації підприємства змушені сегментувати ринок та орієнтувати свою діяльність на певний сегмент споживачів (найбільш поширена сегментація споживачів за демографічними показниками та за стилями життя). Темп життя прискорюється, швидко змінюються потреби та смаки споживачів, посилюється конкуренція. Це змушує підприємства торгівлі шукати нові шляхи залучення попиту. Під впливом цих та інших змін змінюється і сама торгівля – з'являються нові види торговельного обслуговування: посилюється торгівля за каталогами, замовлення по телефону або через мережу Інтернет, продажі вдома, позамагазинна торгівля з використанням електронних технічних засобів, торгівля на ринках та ін.

Для залучення платоспроможного попиту підприємства торгівлі все більше уваги приділяють питанням створення сприятливої думки у споживачів про підприємство, побудови певного іміджу [23]. Для цього підприємства вкладають значні кошти в оформлення приміщень – як внутрішнє, так і зовнішнє; у навчання персоналу, підвищення якості обслуговування, впровадження сучасних технічних засобів; організують додаткові послуги (наявність паркування, подання товару на вітрині та прилавках, продаж в кредит, оформлення подарунку, післяпродажне обслуговування, доставка додому і т.п.); впроваджують сучасні методи торгівлі; для контингенту, що обслуговується, встановлюють зручні години роботи підприємства (часто цілодобова робота без перерви на обід та вихідних днів); надають гнучкі системи знижок (для постійних клієнтів, на обсяг купівлі, нічні, сезонні тощо) і т.д.

На стабільність потоку споживачів великий вплив має розташування підприємства. Часто воно визначає кінцевий результат діяльності і важливе як для самого підприємства торгівлі, так і для покупців. Розташування магазину поблизу транспортних вузлів, у центральних та адміністративних районах міста вже створює конкурентну перевагу.

Важливими факторами залучення покупців стає висока гнучкість асортименту та цін. Якщо покупець у певний момент часу у даному магазині не знайде необхідний йому товар потрібної якості за бажаною ціною, то для підприємства це загрожує втратою клієнта.

Дедалі більшу роль у роздрібній торгівлі відіграє інформація: її створення, збір та аналіз, застосування у підтримці процесу прийняття рішень. Найбільш прогресивні підприємства торгівлі використовують інформаційні системи, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та створювати власні бази даних. Від достовірності, повноти та своєчасності необхідної інформації залежить якість прийнятих тактичних і стратегічних рішень та, зрештою, конкурентоспроможність підприємства.

Сучасна роздрібна торгівля розвивається широкомасштабно та суперечливо [16]. Роздрібний товарообіг охоплює майже 3/4 фонду оплати праці населення України. Сьогодні можна виділити кілька сегментів ринку роздрібно́ї торгівлі:

- організований ринок товарів. Він охоплює врахований товарообіг зареєстрованих роздрібних торгових підприємств;
- неорганізований ринок товарів – продовольчі та речові ринки (базари), незареєстрована мережа дрібнороздрібно́ї, пересувно́ї та напівстаціонарно́ї торгівлі;
- продаж послуг населенню.

Основною формою власності у торгівлі стала колективна, вірніше – спільно-пайова. У складі роздрібно́ї мережі високу питому вагу займають дрібні підприємства – понад 20%. Складні економічні функції, що здійснюються у сфері товарообігу, та масштаби обміну зумовлюють необхідність концентрації тут великого ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал торгівлі поступається лише потенціалу галузей матеріального виробництва, проте він може забезпечити ефективне функціонування сфери обміну, просування й облік багатомільярдно́ї маси товарів.

Економічні аспекти розвитку та функціонування торгівлі товарами та послугами характеризуються складними проблемами макро- та мікроекономічного характеру. Відразу після роздержавлення та малої приватизації у торгівлі з'явилися й почали домінувати негативні тенденції. Спад виробництва, різке зростання цін, інфляційні процеси, а також безапеляційна ламка структур державного управління та відсутність нормативно-правової бази у торговельній сфері призвели до гальмування та деформації процесу структурних перетворень у ній.

Значну трансформацію зазнав характер втручання держави у проблеми торгівлі – заміна управлінських форм на регульовані. Досвід економічно розвинених країн свідчить про дієвість регулюючих державних функцій, якщо вони базуються на досконалій законодавчій та нормативній базі, розвиненій інфраструктурі ринку, чіткому функціонуванні владних структур та органів управління, ефективній системі соціального захисту споживачів у ринкових умовах. Децентралізація системи управління торгівлею за відсутності базових механізмів та норм зумовили незадовільний рівень загальнодержавної ефективності торгівлі та призвели до часткової її переорієнтації на «тіньову» господарську діяльність. Ліквідація єдиного державного контролю за дотриманням правил і норм у торгівлі створила умови для збільшення зловживань по відношенню до споживачів.

Значно змінилася якість торговельного обслуговування, збузився асортимент товарів вітчизняного виробництва та супутніх послуг, посилилися тенденції необґрунтованого підвищення цін, недобросовісної конкуренції, недотримання зобов'язань перед споживачами. Також типового характеру набули ряд процесів деформації розвитку роздрібної торгівлі.

Що за таких умов торговельне підприємство може зробити для ефективної діяльності? У цьому відношенні дуже корисний досвід зарубіжних фірм, які починаючи з 60-70-х років почали звертатися до стратегічного управління та планування, заснованого на принципі руху від майбутнього до сьогодення та навпаки [21].

Методологічною базою стратегічного управління та планування є системний та ситуаційний підходи [6]. Системний підхід визначає таке:

1. Кожне підприємство, залежно від його розмірів та характеру діяльності, є більш менш складною системою, що складається з окремих елементів.

2. Підприємство формується і виявляє свої властивості лише у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство реагує на вплив довкілля, розвивається під цим впливом, але при цьому зберігає якісну визначеність та властивості, що забезпечують відносну стійкість та адаптивність функціонування системи.

3. Оптимальна структура системи повинна мати мінімальну кількість елементів, але в той же час вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

4. При структуризації цілей, показників, функцій тощо слід дотримуватися принципу ієрархічності.

5. Будь-яку систему неможливо повністю пізнати та описати. Глибина та широта вивчення та описи системи визначаються складністю, заданими цілями та іншими факторами.

6. Система має бути здатною до навчання та розвитку (саморозвитку).

7. Цілеспрямованість системи проявляється шляхом побудови дерева цілей її функціонування та розвитку.

8. Для підтримки системи в стані стійкої рівноваги вона повинна вміти адаптуватися до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються, а також до внутрішніх факторів.

9. Будь-яке підприємство унікальне, оскільки має особливості, зумовлені наявною матеріально-технічною базою, кадровим потенціалом та ін., тому при розробці стратегії неможливі універсальні рішення стратегічних задач, необхідний облік цих особливостей.

Ситуаційний підхід передбачає, що найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації, максимально адаптований до неї.

Таким чином, зростання невизначеності та динамічності довкілля зумовили необхідність застосування у практиці господарювання підприємства стратегічного управління, яке покликане розширити горизонти передбачення і тим самим створити можливість своєчасної реакції підприємства на зміни, що відбуваються в його зовнішньому середовищі.

У розвитку методології управління виділяються такі етапи [12]:

1. Управління на основі контролю над виконанням.
2. Управління на основі екстраполяції.
3. Управління на основі передбачення змін.
4. Управління на основі гнучких екстрених рішень.

Перші два типи управління підприємствами були характерними для планової економіки нашої країни у дореформений період.

Основна відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням полягає у трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що історично склалися, і воно застосовується при рівні нестабільності зовнішнього середовища не вище 2,5-3,5 балів. Керівники підприємств зазвичай виходять із того, що в перспективі підсумки діяльності покращаться порівняно з минулим, і цей посил закладають в обґрунтування плану.

У системі стратегічного планування не робиться припущення, що майбутнє неодмінно має бути кращим за минуле і його можна вивчати методами екстраполяції. Цілі перетворюються на стратегію (систему стратегій) у вигляді виявлених стратегічним аналізом перспектив.

Стратегічне управління виникло еволюційно зі стратегічного планування, що становить його сутнісну основу. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі для адекватної реакції

на зміни у зовнішньому середовищі, а результатом є стратегія розвитку підприємства [7].

1.2. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Формування стратегії підприємства, з одного боку, є підсистемою стратегічного управління, з іншого боку, воно є сутнісною основою процесу стратегічного планування. Планування стратегії не завершується якоюсь негайною дією.

Методологічна та методична основа розробки стратегії формувалася поступово і спочатку була властива державному рівню управління. Філософська концепція наполягає на загальному визначенні стратегії для підприємства.

Стратегію підприємства можна розглядати як філософію, якою може керуватися це підприємство. З цього погляду стратегія це:

- позиція, спосіб життя, який не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, яка дозволяє усвідомити майбутнє;
- відтворена цінність, яка дає змогу досягати найкращих результатів активізацією діяльності свого персоналу.

Стратегія тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги та недоліки, дає можливість більш обґрунтовано формулювати разом соціальні стратегії та елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Всі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище як стратегія. Можна констатувати, що немає загальноприйнятого та узгодженого визначення стратегії. На думку Г. Мінцберга, кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їх розвиток загалом [18].

Більш обґрунтованим видається визначення, відповідно до якого під стратегією розуміється сукупність цілей діяльності підприємства та засобів їх досягнення [8].

Таким чином, сутність стратегії підприємства можна представити у вигляді кількох концептуальних положень.

1. Стратегія як засіб досягнення перспективних цілей наголошує на прогнозі поведінки довкілля, аналізі можливостей.
2. Стратегія спрямована на довгострокову перспективу, а її цілі відображають загальні завдання.
3. Стратегія адаптована до змін довкілля.
4. Стратегія мобілізує ресурси підприємств та спрямовує їх на досягнення поставленої мети.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав можливість виділити наступні фактори, що найбільше впливають на зміст стратегії:

- потреби споживачів;
- наявність можливостей та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних та позикових капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливість її модифікації;
- тип та масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Враховуючи різноплановий характер діяльності на підприємстві необхідно формувати певну систему взаємозалежних та взаємодоповнюючих стратегій, що становлять так званий «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;

– ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію підприємства, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного напрямку діяльності;

– надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, виваженість;

– відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що відображається у змінах у пріоритеті та змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії.

Все різноманіття стратегій, які підприємства формують та використовують у реальному житті, є різними модифікаціями кількох базових стратегій, в рамках яких здійснюється розробка найбільш узагальнюючих концептуальних напрямів подальшого розвитку підприємства. Ці стратегії є загальними для всього підприємства і є базисом (основою) розробки додаткових (підтримуючих) стратегій підрозділів підприємства та різних напрямів діяльності, тому їх називають генеральними, базовими або загальними, іноді еталонними. Різні автори пропонують різні варіанти базових стратегій, роблячи акценти тих чи інших аспектах.

Кожне підприємство, що створене задля досягнення певного успіху, з початку своєї діяльності цільовим орієнтиром обирає розвиток та зростання. Проте реальна господарська діяльність коригує ці установки, оскільки нерідко створюються умови, що роблять підтримку високих темпів зростання кращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажів, а отже, обсяги прибутків та можливості реінвестувати їх у подальший розвиток підприємства. У таких випадках виникає необхідність у різних базових стратегіях, а не лише у стратегіях зростання. Все різноманіття базових стратегій можна звести до трьох основних видів: стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія виживання.

Зв'язок базових стратегій та етапів «життєвого циклу» підприємства (ЖЦП) – безпосередній. У точках ухвалення рішення керівники мають

можливість визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію чи скорочення. Управління ЖЦП вимагає дослідження внутрішніх та зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. Відповідно до теорії ЖЦП реально існуючих систем фази ЖЦП проходять послідовно, що необхідно враховувати при розробці стратегій. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства, стратегії, що розробляються, можуть забезпечувати «зародження» підприємства, прискорення зростання підприємства («дорослішання»), «зрілість» підприємства та «старіння» (спад).

Будь-яка базова стратегія ґрунтується на вибраних конкурентних стратегіях. М. Портер вважає [22], що існують три основні стратегії поведінки підприємства на ринку: лідерство у зниженні витрат, диверсифікація та фокусування (особлива увага, зосередження). Ця стратегія широко застосовувалася на ранніх стадіях розвитку ринку, наприкінці XIX – початку XX століття. Стратегія лідерства у зниженні витрат набула сьогодні нової популярності у зв'язку з тим, що країни з розвиненою ринковою економікою вступили в «епоху дефляції», що означає загальне зниження цін і доходів населення.

Диференціація означає створення підприємством продукту чи послуги з унікальними властивостями, які найчастіше закріплені торговою маркою.

На думку Ф. Котлера [11], підприємство в конкурентній боротьбі може грати одну з 4-х ролей за займаною часткою ринку:

1. Лідер (40% ринку).
2. Претендент на лідерство (30% ринку).
3. Послідовник або ведений (до 20% ринку).
4. Той що окопався у ринковій ніші (до 10% ринку).

Різні ролі підприємств у конкурентної боротьби зумовлюють істотні відмінності конкурентних стратегій, що розробляються ними. Так, конкурентна стратегія «лідерів» орієнтована на оборону досягнутих позицій, «претендентів» – на захоплення лідерства, «веденого» – на облік конкурентної ситуації та повторення досягнень лідерів. Підприємства, які працюють за умов певної

ринкової ніші, орієнтують свою конкурентну стратегію на захист ніші від проникнення конкурентів з допомогою удосконалення технологічної, асортиментної, збутової, сервісної політики, і навіть політики індивідуалізації споживчого попиту.

Об'єднання базових і конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, конкурентної позиції підприємства у ринковому середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Відповідно до визначення стратегічного набору необхідна координація стратегій різного типу. Підприємство може досягати загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодій окремих видів у системі стратегій, що сприяє їхньому взаємопосиленню, тобто ефекту синергії. Для ефективної реалізації окремих напрямів діяльності розробляються підтримуючі (допоміжні) ресурсні та функціональні стратегії. Ці стратегії мають бути узгоджені та пристосовані одна до одної, а також до стратегій вищого рівня.

Однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективне використання для найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням розробки ресурсних стратегій. Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів (сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, які можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту підприємства та сприяти ритмічному функціонуванню його виробничо-управлінської системи), необхідних для досягнення певних цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності.

Враховуючи специфіку підприємств торгівлі, залежно від виду їх ресурсів необхідно розробляти стратегії формування та використання товарних ресурсів, трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів, інформаційних ресурсів.

Формування товарних ресурсів – це життєва потреба для підприємств торгівлі, оскільки вони забезпечують основу для його нормальної життєдіяльності. Порушення стійкості асортименту товарів, скорочення його ширини, перебої у реалізації окремих видів товарів мають негативні наслідки не тільки у вигляді зниження обсягів товарообігу та прибутку, а й для іміджу та конкурентоспроможності підприємств, що призводить до втрати покупців.

Інший вид підтримуючих стратегій – функціональні. Функції управління, що виникають на основі поділу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління та визначають види діяльності, що відображають напрями або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Враховуючи особливості підприємств торгівлі, за напрямками діяльності необхідно розробляти такі види стратегій як маркетингова, НДДКР, операційна (торгово-технологічний процес), економічна, соціальна та екологічна.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг та ринків, яким вони можуть бути запропоновані. Інноваційні стратегії, тобто стратегії розробки принципово нових товарів та послуг, потребують великих витрат і дуже ризиковані: загалом одне із семи інновацій має ринковий успіх, інші шість перетворюються на не відшкодовані для фірми витрати. Тому популярнішими є імітаційні стратегії, які широко застосовуються навіть у сучасних високотехнологічних галузях.

Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення обладнання, основні елементи торгово-виробничого процесу. Найбільш важливими аспектами операційної стратегії є контроль за витратами та підвищення ефективності і продуктивності системи.

Весь процес господарської діяльності підприємства торгівлі може бути представлений у вигляді сукупності елементів укрупнених економічних областей. Економічна діяльність пронизує та є стрижнем усіх аспектів господарювання підприємства (наприклад, закупівлі, інвестиції, фінансування, планування, управління, питання зростання тощо). Змістом економічної

діяльності в ринковій економіці є рішення про оптимальне використання обмежених ресурсів на підприємствах. Економічна стратегія – це сукупність приватних взаємопов'язаних та взаємозумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення та підтримка високого рівня конкурентної переваги фірми.

Соціальна стратегія розробляється з метою забезпечення нормального відтворення робочої сили, сприятливого психологічного мікроклімату та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Пріоритетним напрямом екологічної стратегії є екологізація основної діяльності, що означає гармонізацію взаємовідносин підприємства та природи, забезпечення екологічної безпеки продукції, виробничих систем, перехід до екологічно безпечної життєдіяльності людини.

Не враховувати роль персоналу та екологічні аспекти у розробці стратегії підприємства – це означає формувати стратегію, не враховуючи усі напрямки діяльності підприємства. Лише врахування всіх цих напрямів та їх особливостей може стати запорукою ефективної розробки та реалізації базової стратегії будь-якого підприємства.

1.3. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовим елементом методології стратегічного управління є формування стратегії підприємства. Однак підходи до формування стратегії неоднозначні: існує безліч різних концепцій. Зокрема, Г. Мінцберг описує три основні моделі [18]: планову, підприємницького типу та навчання на досвіді.

Планова модель, по-перше, розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і зазвичай виражається як позиції. По-друге, передбачає призначення головного виконавця, який виступає як головний архітектор, відповідальний за розробку стратегії. По-третє, процес планування дозволяє розробляти стратегії, які можуть формулюватися і передаватися у

різний спосіб. По-четверте, вказана модель передбачає наявність централізованого штату і орієнтована на досягнення певного стратегічного положення чи реалізацію базової стратегії.

Модель підприємницького типу використовує неформальні методи побудови стратегії і є теоретичним втіленням наступних концептуальних положень: формулювання стратегії є напівусвідомлений процес, що відбувається в уяві лідера-підприємця; тривале вивчення логіки функціонування галузей і глибоке осмислення тенденцій, що склалися, дають успішному підприємцю можливість сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під яким як під парасолькою можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і реалізовуватися відповідні дії; щоб зберегти свою плідність та гнучкість, бачення перспективи повинно мати неформальний та особистий характер.

Модель навчання на досвіді використовується у умовах нестабільності зовнішнього середовища. Ця модель виходить з того, що визначення стратегії – це процес, що розвивається і одночасно повторюється. Стратегія є модель, що сформована під впливом зовнішніх імпульсів, отриманих у процесі її реалізації. Стратегії можуть зумовлюватись динамізмом підприємства, залучаючи велику кількість людей, наповнюючи організацію новим змістом та пожвавлюючи її поведінку загалом. Процес розробки стратегії може бути спонтанним чи керованим.

Наведені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (з використанням широкого спектру формальних та неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів та напрямів, що виступають із різкою критикою протилежних поглядів. Їх можна розділити на дві групи: прихильники поведінкового та раціоналістичного напрямків.

Представниками поведінкового напрямку є Г. Саймон та Дж. Марч [35]. В основу цього підходу лягла теорія коаліцій, тобто узгодження інтересів різних

груп. Об'єктом управління при такому підході служить підприємство як соціальна система, а критерієм оцінки результативності стратегії служить підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників.

Раціоналістичний напрямок пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень та зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) стратегічної підсистеми підприємства. Представниками цього підходу зокрема є Мескон М., Альберт М., Ансофф І. [17, 31]. На відміну від поведінкового підходу, прихильники раціоналістичного напрямку у своїх ранніх роботах вказували, що розробка корпоративної стратегії полягає у визначенні та оцінці економічних можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, в оцінці сильних та слабких сторін організації, а також у встановленні цілей, на основі яких розробляються плани. У рамках такого підходу до вироблення стратегії як головний критерій оцінки результативності стратегії виступає рентабельність виробничої діяльності, а стратегічний вибір визначається міркуваннями максимізації доходу на капітал, що інвестується, за допомогою оптимізації або структури продукції, або вибору напрямів господарської діяльності фірм.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що найчастіше управління на підприємстві здійснюється інтуїтивно, на основі емпіричного досвіду. Але для прийняття правильних рішень вкрай необхідним систематизація цього процесу, виявлення його наявної структури.

Різні автори по-різному підходять до систематизації процесу стратегічного планування та виділяють різні за кількістю та змістом етапи формування стратегії. Вивчення різних джерел дозволяє зробити висновок, що кількість і зміст етапів розробки стратегії, а також сама її форма, можуть суттєво змінюватись. Вони залежать від таких факторів як форма власності підприємства, тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане), галузева приналежність підприємства та його розмір (велике, середнє, мале) тощо.

Проте з усіх думок виділяються загальні концептуальні положення, які можна закласти в основу загальної схеми формування стратегії підприємства. При розробці стратегії кожне конкретне підприємство має деталізувати або укрупнювати цю схему відповідно до своїх цілей та можливостей. Отже, обов'язковими для формування стратегії підприємства можна назвати такі укрупнені етапи:

- аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вироблення місії та цілей;
- вивчення альтернатив та вибір базової стратегії;
- виконання та контроль.

Визначенню політики бізнесу та вибору стратегії має передувати аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

У західному менеджменті приділяється велика увага питанням, пов'язаним із зовнішнім середовищем, причому як концептуальним основам, так і його аналізу. Пильна увага до цього питання пов'язана з тим, що швидкозмінне зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для керівництва. Але перш, ніж визначати стратегічні цілі чи напрями діяльності підприємства, необхідно усвідомити, які фактори зовнішнього оточення впливають на його майбутнє. Таким чином, попередній аналіз довкілля дозволяє підприємству діяти більш ефективно, заздалегідь готуючись до можливих негативних змін і максимально використовуючи сприятливі можливості.

В економічній літературі висловлюються різні думки щодо класифікації елементів середовища підприємства. Це пов'язано з тим, що для їх виділення необхідно визначити, які чинники є найважливішими з точки зору впливу на стан підприємства, і з якою частотою вони проявляють свій вплив.

Згідно з думкою багатьох авторів (заснованої на функціональних особливостях), сили довкілля поділяються за їх природою, звідси зовнішнє середовище поділяється на: соціальне, економічне, політичне та технологічне. Маючи справу з кожним із них, ми повинні розуміти суттєву різницю між найближчим (безпосереднім) оточенням та загальним середовищем.

Існує великий перелік класифікацій складових довкілля. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що відображається на рівні сили, з якою зміна одного фактору впливає на інші складові.

Для підприємств торгівлі стан зовнішнього середовища може бути визначено з допомогою таких груп чинників як економічні (темпи інфляції, ставки кредитів, податків, тарифів); політичні (митна, антимонопольна та інвестиційна політика, пільги); ринкові (ціни на фактори виробництва, динаміка та життєві цикли попиту); конкуренції (мотивація та можливості конкурентів); виробничо-технологічні (ресурси, можливість поновлення технологічного обладнання); міжнародні (можливості та обмеження, викликані змінами в економіці та політиці економічно пов'язаних країн); соціальні (можливість залучення трудових ресурсів, соціальні вимоги). Ці чинники покладено в основу запропонованої системи показників моніторингу довкілля підприємств торгівлі.

Інший основою формування стратегії розвитку підприємства є результати діагностики функціонального потенціалу (у вітчизняній літературі найчастіше використовується термін – економічного потенціалу). Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал. Про потенціал підприємства почали говорити вже з появою перших паростків підприємництва, коли виявили, що підприємство діє ефективніше при розподілі роботи між спеціалізованими організаційними підрозділами. Протягом розвитку функціональних служб до функціонального потенціалу підприємства відносяться такі елементи: виробництво, збут, маркетинг, фінанси та організація. У західній економічній літературі нерідко виділяють такі елементи як технологія і кадри, які вітчизняні вчені відносять, як правило, до складових виробничого потенціалу. У комплексному вигляді потенціал підприємства став розглядатися лише останнім часом у зв'язку з розвитком теорії стратегічного управління.

Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних та до певної міри взаємозамінних, певним чином організованих та націлених на досягнення

поставлених цілей ресурсів, які у свою чергу є окремими виробничими та управлінськими підсистемами підприємства.

Важливе значення має як обсяг складових, так і те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це у свою чергу залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових, що виражаються в ресурсних, функціональних стратегіях, так і підприємства в цілому.

Другим етапом процесу вироблення стратегії є визначення цілей підприємства, тобто кінцевого пункту, який необхідно досягти у визначений момент часу. Для цього доцільно використати зарубіжні розробки. Це пов'язано з тим, що у вітчизняній економічній літературі традиційно загальновизнаною вважалася позиція, що визначає чотири основні мети підприємства: виробничо-технологічну, господарсько-економічну, соціальну, екологічну. З них головуюче положення, як правило, займала виробничо-технологічна мета, якій були підпорядковані і економічні фактори, і технічна політика. Це цілком природно впливало з концепції адміністративно-командної системи з директивним плануванням, де цілі розвитку підприємства задавалися вищими органами виходячи з власних інтересів.

У зв'язку з переходом до ринкової економіки, коли у підприємств з'являється свобода вибору і цілі встановлюються самостійно, необхідно ставити інші акценти. На зарубіжних підприємствах логічною точкою відліку вибору найкращої стратегічної альтернативи вважають «місію», що відображає основну мету діяльності фірми: її призначення.

На перший погляд здається, як зазначають американські теоретики [37], що головна мета підприємства – отримання прибутку. Проте прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. Щоб його заробити, підприємство має стежити за середовищем, в якому воно функціонує, і саме в ньому шукати свої «внутрішні» цілі.

Можна відзначити, що місія, як і інші «зовнішні» для підприємства цілі (покращення екологічних умов, зниження соціальної напруженості тощо)

вступають у конфлікт з «внутрішньою» метою підприємства – максимізацією поточного прибутку, оскільки вимагають для їх здійснення одноразових і нерідко дуже великих вкладень, знижуючи розміри прибутку. У зв'язку з цим багато американських вчених зазначають, що будь-яка комерційна організація, яка починає процес довгострокового планування на базі короткострокового принципу максимізації прибутку як єдиної мети, неминуче зазнає краху. Отже, потрібен багатоцільовий підхід до діяльності підприємств.

Місія є основою подальшого визначення цілей підприємства, які у свою чергу є критеріями для всього наступного процесу прийняття рішень. Місія сприяє покращенню комунікацій як усередині підприємства, допомагаючи співробітникам краще зрозуміти цілі бізнесу, так і поза ним, створюючи розуміння та підтримку з боку акціонерів, фінансових організацій, постачальників, споживачів.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації необхідно використовувати комплексний підхід, тобто створювати систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Цього можна досягти за допомогою розукрупнення (декомпозиції) цілей і завдань, тобто побудовою дерева цілей, де встановлюються конкретні, вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт. Основна ідея побудови дерева цілей – це декомпозиція – метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Загалом слід зазначити, що вибір цілей, їх якісних характеристик – процес суто індивідуальний, який проводить керівництво підприємства і який багато в чому визначає напрямок подальшого опрацювання стратегічного плану.

На наступному етапі проводиться вивчення альтернатив та формулювання базової стратегії. Стратегія підприємства має об'єднувати та спрямовувати всі організаційні зусилля для досягнення цілей. Основою розвитку підприємства є його основна стратегія. Вибір базової концепції здійснює керівництво підприємства: ретельно зважуючи та аналізуючи отриману інформацію, воно має ухвалити остаточне рішення.

Після вивчення стратегічних альтернатив (варіантів базової стратегії) та вибору базової стратегії має настати складне завдання щодо формування підтримуючих оптимальних функціональних та ресурсних стратегій, які є конкретизацією базових та наступним кроком у розробці основних напрямів діяльності підприємства. Для цього розробляються в якості її складових стратегічні плани як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Стратегія має об'єднувати ці плани, підпорядковуючи єдиним цілям розвиток підприємства.

Після вироблення стратегії та розробки стратегічних планів настає етап її реалізації. Для цього на підприємстві необхідно створити механізм реалізації стратегії. Створення цього механізму охоплює наступне коло основних питань: удосконалення організаційної структури управління та направлення орієнтації на вирішення стратегічних цілей; управління за цілями; розробка узгоджених із стратегіями тактичних планів підприємства.

Управління реалізацією стратегії включає наступний комплекс робіт:

- визначення складу робіт з реалізації стратегічних планів, встановлення черговості та строків їх здійснення;
- встановлення відповідальних виконавців, обсягу їх прав та відповідальності;
- визначення контрольованих показників та форм контролю.

При оцінці стратегії слід відрізняти власне оцінку стратегії (як якості запланованих цілей та засобів їх досягнення) від успішності реалізації стратегії (комплексу умов по здійсненню запланованих цілей).

Спираючись на аналіз внутрішніх можливостей, можна оцінювати ефективність існуючої стратегії. Оцінка дієвості стратегії проводиться за низкою критеріїв:

- внутрішня цінність (відсутність протиріч між складовими та політиками);
- сумісність її із середовищем (з урахуванням динаміки розвитку);
- оптимальне співвідношення між цілями та ресурсами, що закладене у

стратегії;

- поєднання довгострокових та короткострокових цілей;
- реальний рівень реалізації;
- виконання завдань, закладених у стратегії, на функціональному та місцевому рівні.

Після аналізу, виходячи з цілей розвитку підприємства, робиться висновок:

- або діюча стратегія відповідає цілям та динаміці внутрішнього та зовнішнього середовища;
- або чинна стратегія відповідає частині базового компонента і необхідно скоригувати лише стратегічні альтернативи;
- або діюча стратегія потребує пошуків для її повного перегляду.

У зарубіжній літературі акцентується увага на проведенні процедури контролю, що включає аналіз інформації про реалізацію раніше прийнятих рішень, про зміни всередині підприємства і в зовнішньому середовищі, і подальше порівняння результатів роботи підприємства з цілями [34, 36]. З огляду на це стратегія може бути скоригована або навіть розроблена заново.

Підприємства ставлять собі цілі, і, сформувавши стратегію, прагнуть їх досягти. Разом з тим очевидно, що саме по собі застосування на практиці прийомів стратегії не може автоматично забезпечити успіх, оскільки стратегічні дослідження – це ще не гарантія отримання ефекту від реалізації можливостей, що відкриваються в тій чи іншій галузі діяльності. Це лише інструмент зростання підприємства, що дозволяє підтримувати потенційні можливості на високому рівні та згладжувати цикли його розвитку, вправно керуючи цими процесами.

Діяльність підприємств в умовах ринку вимагає істотного підвищення ролі та функції планово-економічної роботи в управлінні підприємством, розробці стратегії й тактики його діяльності.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кожен підхід до формування стратегії підприємства, що використовується у світовій практиці, має свої особливості у змісті й структурі окремих етапів та підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, проте базується на двох основних положеннях – аналізі ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. За результатами цього аналізу можна визначити конкурентний статус підприємства та його позицію на ринку, що дасть змогу точніше визначити цілі підприємства та перейти до безпосереднього формування стратегії його розвитку.

Більшість із існуючих сьогодні концепцій управління поділяють підхід до підприємства як до відкритої системи, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інститутів держави, місцевих органів тощо, і дає можливість йому підтримувати більш-менш стійкий стан, виживати у постійно змінюваних умовах.

Стратегічний аналіз – це багатоцільова функція стратегічного управління підприємством та важливий етап процесу управління. Роль економічного аналізу розкривається у його цілях. По відношенню до стратегічного аналізу його цілями є формальний опис об'єкта дослідження, виявлення його особливостей та можливих напрямів розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою вивчення загальної концепції та методів управління ним. Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Весь процес господарської діяльності підприємств проходить усередині і під впливом так званого навколишнього середовища, під яким розуміється

диференційована структура, що складається із зовнішнього та власного внутрішнього середовища.

З розвитком ринкових відносин у зовнішньому середовищі посилюється вплив раптових змін. Тому діяльність підприємства, що спрямована на досягнення поставлених цілей, неможлива без взаємодії із зовнішнім середовищем, яке впливає на нього. Цей вплив щонайменше подвійний: як обмежувач і як можливість позитивних змін. Тому важливим завданням є проведення кількісної оцінки ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища необхідно для того, щоб підприємство уявляло собі, які зміни чекають його в майбутньому, адекватно і вчасно реагувало на них. Таку оцінку можна проводити за допомогою шкали, запропонованої І. Ансоффом [32], на підставі вивчення досвіду фірм США (табл. 1), яка передбачає оцінку за такими параметрами:

- схожість поточних подій з подіями у минулому;
- темп зміни подій у порівнянні з реакцією фірми;
- передбачуваність майбутнього на основі минулого досвіду та навичок.

Ці параметри характеризують стадію нестабільності зовнішнього середовища, а кожній стадії відповідає свій бал.

Найперша стадія – стабільність, їй відповідає 1 бал. Цю стадію характеризують звичні події, зміни у зовнішньому середовищі відбуваються значно повільніше, ніж реакція підприємства на них, і, отже, майбутнє передбачуване за аналогією з минулим. З кожною наступною стадією нестабільність зростає: події стають менш звичними, темп змін прискорюється, а реакція підприємства дедалі більше спізнюється, передбачуваність майбутнього дедалі більш проблематична. Останній стадії – творчості, відповідає нестабільність 5 балів.

Залежно від ступеня нестабільності застосовуються такі системи управління:

- 2,5-3,0 балів – управління на основі екстраполяції (довгострокове планування);
- 3,0-3,5 балів – управління на основі передбачення змін (стратегічне планування);
- вище 3,5 балів – управління на основі гнучких експертних рішень (управління в умовах стратегічних несподіванок).

Таблиця 1

Шкала нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Стадія нестабільності	Характеристика стадії	Шкала нестабільності, бал
Стабільність	Події звичні Зміни відбуваються повільніше, ніж реакція фірми Майбутнє передбачуване за аналогією з минулим	1
Реакція на проблеми	Звичність подій: у межах екстраполяції досвіду Майбутнє передбачуване за аналогією з минулим або шляхом екстраполяції	2
Передбачення	Звичність подій: у межах екстраполяції досвіду чи наявності аналогії з минулим Темп зміни можна порівняти з реакцією фірми Передбачуваність майбутнього: шляхом екстраполяції Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	3
Дослідження	Звичність подій: несподівані, але мають аналогії з минулим Зміни відбуваються швидше, ніж реакція фірми Передбачуваність майбутнього: частково передбачувано за слабкими сигналами; Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	4
Творчість	Події несподівані та абсолютно нові Зміни відбуваються швидше, ніж реакція фірми	5

Джерело: (Ansoff, 2016)

У процесі досліджень було проведено оцінку рівня нестабільності зовнішнього середовища стосовно торговельного підприємства «Торговий Дім «Стимул»» (надалі ТД «Стимул»), яке спеціалізується на роздрібних продажах продовольчих товарів. Оцінка виконувалась за результатами опитування керівників, а також провідних фахівців економічних підрозділів цього підприємства. Опитування здійснювалося за допомогою спеціально розробленої анкети (див. табл. 2), проводилося за трьома характеристиками невизначеності (звичність подій, темп змін, передбачуваність майбутнього), а також за сімома елементами зовнішнього середовища: економічне середовище (темпи інфляції, ставки кредитів, податки, тарифи); політичне середовище (митна, антимонопольна та інвестиційна політика, пільги); ринкове середовище (ціни на фактори виробництва, динаміка та життєві цикли попиту); конкуренція (мотивація та можливості конкурентів); виробничо-технологічне середовище (ресурси, можливість поновлення технологічного обладнання); міжнародне середовище (можливості та обмеження, викликані змінами в економіці та політиці економічно пов'язаних країн); соціальне середовище (можливість залучення трудових ресурсів, соціальні вимоги). Під час опитування реєстратор сам записував відповіді на бланку. Кожній відповіді присвоювався свій бал відповідно до шкали Ансоффа, а для кожного елемента зовнішнього середовища визначався середній бал рівня невизначеності. Далі визначався діапазон рівня невизначеності для кожного елемента зовнішнього середовища.

Результати опитування зведено у табл. 2, згідно з якими можна прийти до висновку, що керівники та спеціалісти торговельного підприємства ТД «Стимул» оцінюють рівень невизначеності зовнішнього середовища у функціонуванні свого підприємства близько в 3 бали за шкалою нестабільності І. Ансоффа. Це відповідає стадії «передбачення», а отже, управління підприємством необхідно здійснювати частково на основі екстраполяції та частково на основі передбачення змін, тобто за допомогою стратегічного планування.

Оцінка рівня невизначеності зовнішнього середовища торговельного підприємства

Характеристики	Область зовнішнього середовища						
	Економічна	Політична	Ринкова	Конкуренція	Виробничо-технологічна	Міжнародна	Соціальна
Звичність подій	Несподівані, але мають аналоги з минулим	В межах екстраполяції досвіду або наявності аналогії з минулим	В межах екстраполяції досвіду	В межах екстраполяції досвіду або наявності аналогії з минулим	В межах екстраполяції досвіду або наявності аналогії з минулим	Несподівані, але мають аналоги з минулим	В межах екстраполяції досвіду
Темп змін	Темп змін порівняний з реакцією фірми	Темп змін порівняний з реакцією фірми	Зміни відбуваються повільніше, ніж реакція фірми, або порівняно з нею	Темп змін порівняний з реакцією фірми	Темп змін порівняний з реакцією фірми	Темп змін порівняний з реакцією фірми	Темп змін порівняний з реакцією фірми
Передбачуваність майбутнього	Частково передбачуване за слабкими сигналами, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Майбутнє передбачуване за аналогією з минулим або шляхом екстраполяції	Шляхом екстраполяції, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Шляхом екстраполяції, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Шляхом екстраполяції, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Шляхом екстраполяції, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Шляхом екстраполяції, передбачувані серйозні проблеми та нові можливості
Рівень невизначеності зовнішнього середовища, бал	3,5	2,5	2	2,5	3	3	2,5

Джерело: авторська розробка

Метою проведення аналізу зовнішнього середовища є визначення можливостей та виявлення загроз для діяльності підприємства торгівлі. Для цього необхідно знайти відповіді на такі запитання:

1. Які можливості не використовуються та які небезпеки не враховуються підприємством?
2. Яка значимість цих можливостей та небезпек?
3. Що потрібно зробити, щоб використати найбільш значущі можливості та уникнути сильних загроз?

Зовнішні чинники, з якими мають справу підприємства роздрібної торгівлі, належать до таких сфер, як економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародні відносини, соціальна сфера.

Для того, щоб успішно функціонувати на ринку в довгостроковій перспективі, підприємство торгівлі має не тільки передбачати можливі зміни в навколишньому середовищі, готуватися до них, а й активно впливати зі свого боку на майбутнє, вміло та ефективно керувати господарськими процесами. Тобто перед підприємством стоїть складне завдання виявлення всіх суттєвих, з його погляду, неконтрольованих факторів, намагатися визначати рівень та інтенсивність їхнього впливу на економічний стан і, нарешті, виробляти концепцію економічного розвитку.

Здійснення у повсякденній діяльності підприємств моніторингу за параметрами зовнішнього середовища на основі дослідження ринку та стратегічного контролінгу дозволить своєчасно здійснювати адекватні заходи для підтримки та зміцнення конкурентних позицій торговельного підприємства на ринку.

На наступному етапі досліджень було проведено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на поточний стан торговельного підприємства ТД «Стимул». Аналіз зовнішнього середовища та складання переліку небезпек, які підприємству необхідно подолати з найменшими втратами, а також можливостей, які слід плідно використати, також здійснювався за допомогою анкетного опитування (див. табл. 3).

Опитування проводилося за всіма виділеними сферами та факторами зовнішнього середовища. В результаті було отримано сім анкет. Кожен експерт оцінював силу факторів у діапазоні від -5 балів (сильна небезпека) через 0 (відсутність впливу) до +5 балів (сильна можливість).

Експертами визначалася також значущість кожного фактору. Оскільки факторам однієї природи та одного рівня властива рівна значимість, визначення значущості факторів α здійснювалося за групами факторів, а саме:

- економічні фактори3;
- політичні фактори2;
- ринкові фактори3;
- виробничо-технологічні фактори1;
- конкурентні фактори3;
- міжнародні фактори1;
- соціальні фактори2.

Далі за всіма анкетами обчислювалася середня оцінка факторів зовнішнього середовища, а потім, враховуючи значимість кожної групи факторів, розраховувалася середня сила впливу (зважена оцінка) кожного фактору. Результати досліджень представлені переліком зовнішніх небезпек та можливостей у табл. 3.

Вплив i -ї групи факторів Q_i , визначався за формулами:

$$\text{Можливості: } +Q_i = \alpha_i \sum_j (+P_{ij}); \quad (1)$$

$$\text{Небезпеки: } -Q_i = \alpha_i \sum_j (-P_{ij}), \quad (2)$$

де $+P_{ij}$, $-P_{ij}$ – відповідно додатна (від 0 до +5) та від’ємна (від 0 до -5) оцінка сили впливу j -го фактору i -ї групи факторів;

α_i – значимість i -ї групи факторів.

Оцінка рівня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Група факторів i	Значимість α_i	Фактори ij	Оцінка фактору			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	небезпеки	можливості
1. Економічні фактори	3	темпи інфляції; рівень зайнятості населення; бюджетний баланс; стабільність курсу гривні; ставки за кредитами; тарифи на транспортні послуги та енергоресурси; податкові ставки	зростає понижиться дефіцит понижиться зростає зростає зростає	-2,5 -1 -2 -1 +1 -3 +0,5	понижиться зростає прибуток зростає понижиться понижиться понижиться	-7,5 -3 -6 -3 -9 -9	+3 +1,5
2. Політичні фактори	2	митна політика; антимонопольна політика; поділ повноважень центральних та регіональних органів влади; жорсткість державного регулювання економіки; пільги та вільні економічні зони; інвестиційна політика; політика приватизації	сприятлива м'яка понижиться зростає понижиться несприятлива несприятлива	-1 +1 +1 -1 0 0 0	несприятлива жорстка зростає понижиться зростає сприятлива сприятлива	-2 -2	+2 +2
3. Ринкові фактори	3	обсяг ринку (обсяг реалізації); форми ринку у зацікавленій сфері діяльності, ступінь монополізації; темпи зростання ринку; життєві цикли попиту; рівень задоволення попиту; динаміка попиту та пропозиції; інтенсивність конкуренції; ціни фактори виробництва; доходи різних соціальних груп	зростає понижиться зростає понижиться понижиться понижиться зростає зростає понижиться	+1 -0,5 +1 -1 +1 -0,5 -1 -1,5 -0,5	понижиться зростає понижиться зростає зростає зростає понижиться понижиться зростає	-1,5 -3 -1,5 -3 -4,5 -1,5	+3 +3 +3

Продовження табл. 3

Група факторів <i>i</i>	Значимість α_i	Фактори <i>ij</i>	Оцінка фактору			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	небезпеки	можливості
4. Фактори конкуренції	3	кількість конкурентів; мотивація конкурентів: індивідуалізм, суперництво чи агресія; рефлексивність дій конкурентів; готовність конкурентів на кооперацію; задоволеність конкурентів своїм справжнім становищем; вразливість конкурента; ступінь диференціації товарів	збільшиться	-0,5	понизиться	-1,5	+3
			агресія	+1	індивідуалізм		
			зросте	-1	понизиться	-3	
			понизиться	+0,5	зросте		
			зросте	-0,5	понизиться	-1,5	+1,5
			понизиться	0	зросте		
			понизиться	+0,5	зросте		
5. Виробничо-технологічні фактори	1	рівень технології підприємств виробників; можливості використання нових технологічних розробок; рівень технології конкурентів; темпи оновлення технології	понизиться	+2	зросте		+2
			понизиться	+1	зросте		+1
			зросте	-1	понизиться	-1	
			понизиться	+1	зросте		+1
6. Міжнародні фактори	1	можливості та обмеження, спричинені діяльністю міжнародних та регіональних організацій (СОТ, ОПЕК ін.); ЄС – Європейське співтовариство «спільний ринок» та ін.; зміни валютного курсу та політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів чи ринків; зарубіжні стратегії захисту чи розширення компаній чи галузей		-1	можливості	-1	
			обмеження	-1	можливості	-1	
			падіння	0	укріплення		
			підсилення	0	послаблення		

Продовження табл. 3

Група факторів i	Значимість α_i	Фактори ij	Оцінка фактору			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	небезпеки	можливості
7. Соціальні фактори	2	рівень заробітної плати;	понизиться	0	зросте	-2	+2
		соціальна напруженість у суспільстві;	зросте	-1	понизиться		
		рівень пропозиції на ринку робочої сили;	понизиться	+1	зросте		
		імідж компанії у суспільстві;	понизиться	+0,5	зросте		+1 +2
		рух на захист прав споживачів;	понизиться	+1	підсиляться		
		активність професійних спілок у захисті прав трудящих;	понизиться	0	підсиляться		
		умови життя різних соціальних груп	погіршаться	-1	покращаться	-2	

Джерело: авторська розробка

Тоді через силу впливу груп факторів на торговельне підприємство ТД «Стимул» можна відобразити результати оцінки його зовнішніх небезпек та можливостей, як показано в табл. 4.

Таблиця 4

Сила впливу факторів зовнішнього середовища на торговельне підприємство

№ з/п	Фактори	Небезпеки	Можливості
1	Економічні	-25,5	+4,5
2	Політичні	-4	+4
3	Ринкові	-15	+9
4	Виробничо-технологічні	-1	+4
5	Конкурентні	-6	+6
6	Міжнародні	-2	0
7	Соціальні	-4	+5

Джерело: авторська розробка

Аналіз даних в табл. 3 та табл. 4 показує, що вплив економічних та ринкових факторів є для торговельного підприємства ТД «Стимул» найнебезпечнішими, однак вони можуть дати й деякі можливості. Вплив конкурентних, політичних та соціальних факторів суперечливий – вони дають приблизно однакові можливості, але таять у собі не менш сильні небезпеки. Міжнародні чинники, як вважають керівники та фахівці підприємства, поки що несуть у собі лише обмеження та неприємності, натомість повноцінне використання виробничо-технологічних факторів відкриває для підприємства відчутні можливості.

Отже, дослідження стану зовнішнього середовища та його впливу на підприємство роздрібної торгівлі ТД «Стимул» дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище створює досить сильний вплив на дане підприємство. Оскільки стан зовнішнього середовища в умовах економічної кризи створює основний вплив на внутрішній потенціал торговельного підприємства, то

розгляд особливостей формування результатів та ефективність використання потенціалу підприємства торгівлі становить для нього певний інтерес.

2.2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка внутрішнього середовища здійснюється з метою виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства. Це дозволяє визначити майбутню стратегію діяльності підприємства на ринку, використовувати переваги, що складаються для нього, і ліквідувати наявні недоліки [1].

Щоб успішно вирішувати нові завдання економіки необхідно створити цілісну ефективну і гнучку систему управління. Вирішенню всіх цих завдань сприяє стратегічний аналіз, за допомогою якого вивчаються кількісні та якісні зрушення економіки підприємства, визначаються оптимальні шляхи її вдосконалення.

Щоб стратегічний аналіз був дієвим знаряддям господарського управління, необхідно розробляти практичні методи його конструювання, які можна було б використовувати в щоденній роботі економістів-аналітиків.

Вирішення господарських проблем на рівні підприємства в умовах ринку в основному має ув'язуватись у кожному конкретному випадку з економічними результатами діяльності підприємства. Матеріальні, трудові та фінансові ресурси є факторами виробничої діяльності у сфері обігу, носіями її економічного потенціалу. Відношення показників результатів функціонування підприємства до показників загального обсягу ресурсів або обсягу кожного виду ресурсів дозволяє визначити досягнуті рівні ефективності використання ресурсів.

Зіставлення темпів зростання показників рівня ефективності дозволить охарактеризувати зміну ефективності використання наявних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства [14].

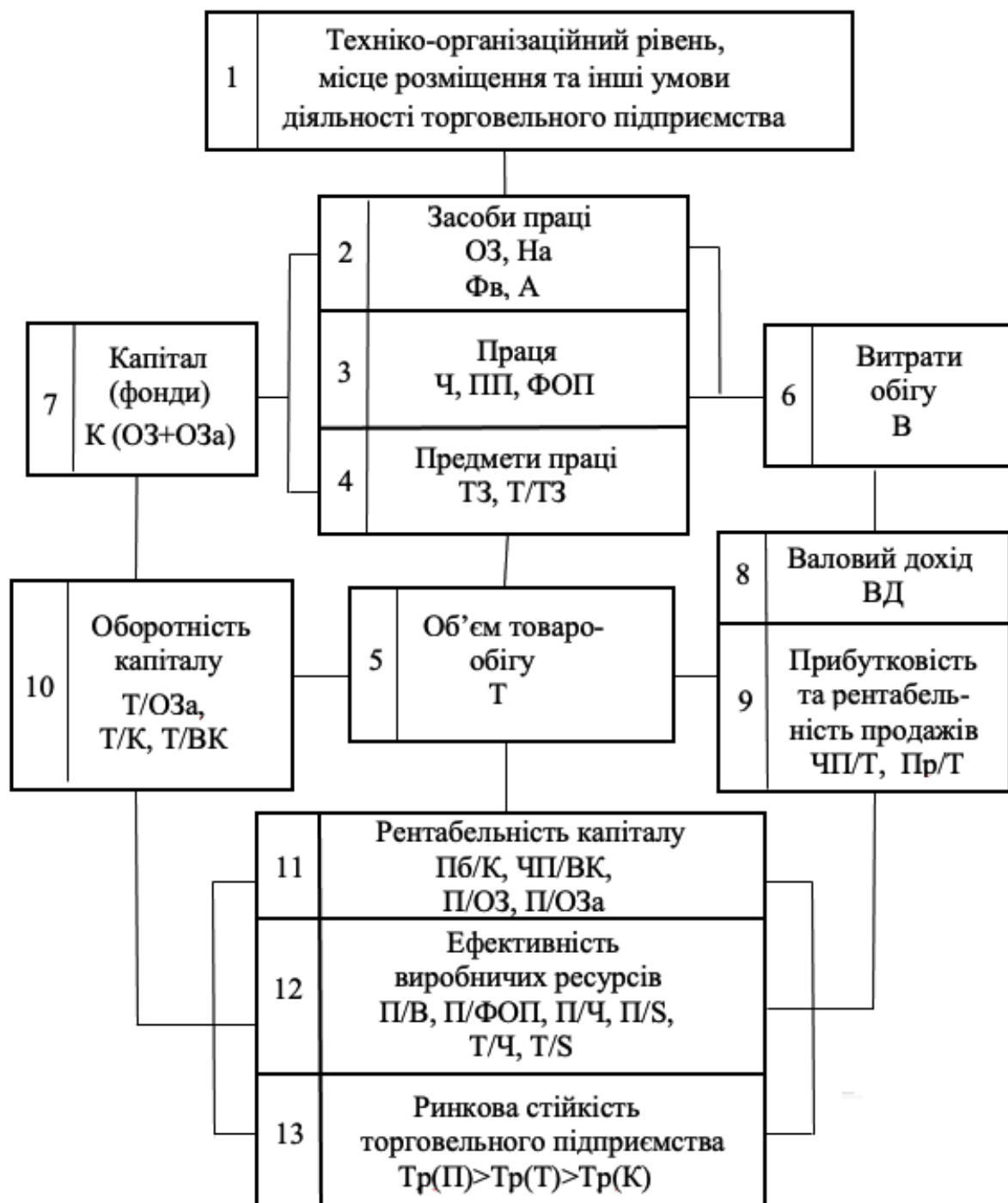
Різноманітність властивостей та ознак різних видів комерційної діяльності підприємств зумовлює і різноманітність показників, що характеризують результати, ресурси та витрати підприємств, а також методики їх обчислення. При цьому вся проблема їх використання полягає в тому, що жоден з них не виконує роль універсального показника, за яким можна було б однозначно судити про успіх чи невдачу в бізнесі.

Система показників з тих чи інших обставин може скорочуватися чи збільшуватися. Зміст показників, залучених з метою оцінки потенціалу, у кожному даному випадку визначається життєвим циклом підприємства, його розміром, тимчасовим аспектом планового горизонту, призначенням аналізу та інші параметрами.

Для оцінки діяльності підприємств, а також для характеристики перебігу економічного процесу на окремих його стадіях, необхідно вивчати внутрішній потенціал на основі узагальнюючих показників ефективності використання всіх ресурсів, що дозволяє не тільки передбачити кінцеві результати, а й оперативно втрутитись у господарський процес. Саме такий підхід закладений у запропонованій системі показників, приведеній на рис. 1 [15].

В основі всіх економічних показників господарської діяльності торговельних підприємств лежить техніко-організаційний рівень торгово-виробничого процесу (блок 1), тобто прогресивність торгово-технологічних процесів, рівень організації та управління торгово-виробничої діяльності, а також наявність товарів, що відповідають ринковим вимогам.

Економічні показники вивчаються у тісній взаємодії з технікою і технологією торгово-виробничого процесу та його організацією, тому економічний аналіз у цьому випадку набуває характеру техніко-економічного аналізу. На рівень економічних показників торговельних підприємств значний вплив робить їх місце розташування. Так, розташування підприємств у центральній частині міста, поблизу транспортних вузлів ставлять їх у більш вигідне становище, і це позначається, перш за все, на обсягу попиту, а отже і на обсягу продажів та прибутків, а також на іміджі.



ОЗ – основні засоби; На – нематеріальні активи; Фв – фондівіддача; А – амортизація; Ч – чисельність; ПП – продуктивність праці; ФОП – фонд оплати праці; ТЗ – товарні запаси; К – капітал; ВК – власний капітал; ОЗа – оборотні кошти; П – прибуток; ЧП – чистий прибуток; Пб – балансовий прибуток; Пр – прибуток від реалізації; С – площа; Тр – темпи росту

Рис. 1. Узагальнюючі показники ефективності господарської діяльності торговельних підприємств

Джерело: (Лучко та ін., 2016)

Економічні показники характеризують не лише технічні, організаційні умови функціонування, а й зовнішньоекономічні зв'язки підприємства – стан ринків фінансування, праці тощо. Від них також залежить рівень використання виробничих ресурсів: засобів праці (блок 2), безпосередньо самої праці (блок 3) та предметів праці (блок 4). Інтенсивність використання виробничих ресурсів проявляється у таких узагальнюючих показниках, як фондвіддача основних засобів, продуктивність праці, оборотність товарних запасів. Ефективність використання виробничих ресурсів у свою чергою проявляється у трьох вимірах: в обсягу товарообігу (блок 5); у величині витрат ресурсів (блок 6), тобто витрат обігу; у величині використаних ресурсів (блок 7), тобто авансованих для господарської діяльності основних та оборотних коштів.

Зіставлення показників обсягу товарообігу та вартості товарів за оптово-відпускними цінами характеризує величину торгової надбавки торговельного підприємства, або його валового доходу (блок 8). Зіставлення валового доходу та витрат обігу характеризує величину прибутку підприємства. Однак величина прибутку є абсолютним показником, значення якого суттєво спотворені інфляційними процесами і тому не дають об'єктивної картини продажу. Застосування показників рентабельності (блок 9) дозволяє об'єктивно порівняти ефективність торговельної діяльності підприємства.

Зіставлення показників обсягу товарообігу та величини авансованих основних та оборотних коштів характеризує відтворення та оборотність капіталу (блок 10), тобто фондвіддачу основних виробничих фондів та оборотність оборотних коштів. Отримані показники в сукупності визначають рівень рентабельності господарської діяльності торговельного підприємства (блоки 11, 12), тобто визначають рентабельність вкладеного капіталу та інших виробничих ресурсів. Рівні рентабельності використовуваних ресурсів і капіталу в чисельнику формул відображає не тільки прибуток від реалізації, а й інші фінансові результати.

Від виконання фінансового плану, з одного боку, та від оборотності оборотних коштів – з іншого, залежить фінансовий стан і платоспроможність, а також рівень ринкової стійкості торговельного підприємства (блок 13).

Відповідно до запропонованої системи перейдемо до оцінки та аналізу основних результативних показників діяльності ТД «Стимул». Базові показники, які лежать в основі стратегічного аналізу внутрішніх чинників досліджуваного торговельного підприємства, представлені у табл. 5. Вони дозволяють оцінити роботу підприємства за основними економічними показниками. Роздрібний товарообіг у 2024 році склав 45991 тис. грн., що вище за його розмір у 2023 році на 20,8%. Зростання обороту певною мірою сприяло зростанню валового доходу, який збільшився на 24,5%. На збільшення валового доходу також вплинуло зростання його рівня з 19,32% до 19,92% від обороту. Однак у цей період зросли витрати, їх рівень збільшився на 0,8% і становив 19,2% від обороту.

За досліджуваний період підприємство отримувало прибуток, проте прибуток від реалізації у 2024 році зменшився на 11,3%, а балансовий прибуток зріс на 2,5%. Однак незважаючи на те, що сума балансового прибутку збільшилася, рівень її в товарообігу знизився на 0,18%. За цей же період у магазині зменшилась торгова площа на 6,3%, за рахунок здачі її в оренду з метою залучення додаткового прибутку, а також зменшилась чисельність працівників на 2 особи. Ці заходи сприяли покращенню роботи підприємства. Слід зазначити, що у підприємстві мало місце значне зростання суми капіталу, його збільшення становило 58,5%, зокрема збільшення власного капіталу становило 72,5%.

Підприємство у 2023-2024 р.р. працювало рентабельно, але рентабельність його знижується. Так, рентабельність обороту (рентабельність продажів) зменшилася на 0,94%, рентабельність усієї господарської діяльності (розрахована за балансовим прибутком) зменшилася на 0,19%, а рентабельність по чистому прибутку (прибутковість продажів) знизилася на 0,13%. Зниження рентабельності означає, що суб'єктом господарювання на кожну гривню обороту

отримана нижча віддача. Динаміка рентабельності продаж залежить від ефективності використання всіх ресурсів.

Таблиця 5

Економічні показники ТД «Стимул»

Показники	Одиниці виміру	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %; +,-
Товарообіг	тис. грн.	38082	45991	120,8%
Валовий дохід	тис. грн.	7358	9161	124,5%
рівень в товарообігу	%	19,32	19,92	+0,6
Витрати обігу	тис. грн.	7005	8847	131,7%
рівень в товарообігу	%	18,4	19,2	+0,8
Прибуток від реалізації	тис. грн.	353	313	88,7%
рівень в товарообігу	%	0,9	0,7	-0,2
Балансовий прибуток	тис. грн.	474	486	102,5%
рівень в товарообігу	%	1,24	1,06	-0,18
Чистий прибуток	тис. грн.	332	339	102,1%
рівень в товарообігу	%	0,87	0,74	-0,13
Капітал	тис. грн.	10424	16522	158,5%
Власний капітал	тис. грн.	7962	13736	172,5%
Основні засоби	тис. грн.	8065	14112	174,98%
Матеріальні оборотні кошти	тис. грн.	2359,5	2410	102,1%
Торговельна площа	м ²	733	688	93,7%
Чисельність персоналу	чол.	133	131	98,5%
Фонд оплати праці	тис. грн.	1862	2306	123,8%

Джерело: авторська розробка

На рентабельність всього капіталу підприємства (економічну рентабельність) впливає зміна балансового прибутку, віддача основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність продажів. За даний період спостерігається зниження ефективності використання всіх ресурсів торговельного підприємства, оскільки знизилася оборотність і рентабельність капіталу (відповідно на 0,87% та 1,61%) та власного капіталу (відповідно 1,42% та 0,63%), а також рентабельність основних засобів (2,44%).

В той же час на торговельному підприємстві зросла ефективність використання трудових ресурсів за рахунок зростання виробітку на 22,7% і зростання прибутку, що припадає на одного працівника (на 4,1%).

Таким чином, результати проведеного аналізу показують, що за період з 2023 по 2024 рік на досліджуваному торговельному підприємстві найбільш ефективно використовувалися такі ресурси як торгові площі та трудові ресурси, у той час як ефективність використання інших ресурсів і потенціалу в цілому знижується, що свідчить про недоліки в управлінні підприємством, зокрема, операційним процесом.

Однак загальний аналіз тенденцій економічних та фінансових показників дає лише загальне уявлення, але не дає об'єктивного уявлення про становище кожного конкретного підприємства у конкурентній групі, що є важливим для розробки економічної стратегії. Тому важливою є також оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства [26].

2.3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

У процесі переходу України до ринкових відносин, що супроводжувався процесами роздержавлення та приватизації, торгівля стала однією з найбільш конкурентних галузей господарства. Функціонування підприємств у нових умовах висунуло на перший план необхідність вирішення низки проблем, пов'язаних з формуванням конкурентного статусу підприємства та його підтримки в умовах загострення конкурентної боротьби.

Однією з найважливіших категорій ринкової економіки є конкуренція [27]. Конкуренція (або суперництво) – основний механізм формування господарських пропорцій, спрямований на створення найбільш сприятливих умов збуту продукції та максимального задоволення споживачів. У процесі своєї діяльності з нею стикаються всі суб'єкти ринкових відносин. Торговельне підприємство у ході своєї діяльності стає учасником конкурентної боротьби за споживача. Можливості підприємства вижити за умов жорсткої конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності.

Аналіз спеціальної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів показує, що у визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства відсутній єдиний термінологічний підхід. Це створює певні труднощі щодо оцінки, аналізу та регулювання конкурентної стратегії підприємства.

Для її характеристики використовуються різні поняття: у працях Andrews K.R. було викладено основні положення теорії порівняльних витрат [30]; Braybrooke D. та Lindblom C.E. [33] модифікували теорію порівняльних витрат у теорію порівняльних переваг; Ansoff H.I. трактує позицію фірми у конкуренції як конкурентний статус фірми [32].

Інше розуміння конкурентоспроможності трактується як можливості фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, у потрібній кількості, у необхідні терміни та на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти [24].

У наведених вище та інших трактуваннях конкурентоспроможність підприємства сприймається як відносна категорія, тобто кожне підприємство за тими чи іншими характеристиками порівнюється з аналогічним підприємством (конкурентом) на одному й тому ринку.

За М. Портером [22], конкурентна перевага підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку багато в чому залежить від чинників, сформованих у країні базування підприємства. Він розглядає такі чинники як наявність робочої сили, розмаїття природних ресурсів, протекціоністська політика уряду стосовно вітчизняних підприємств, розбіжності у практиці управління підприємствами та інше. У результаті він дійшов висновку, що продуктивність використання ресурсів передбачає найбільший результат, що припадає на одиницю сукупних ресурсів, якими володіє підприємство.

М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства виключно як відносну категорію, виявити яку можна лише порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Далі М. Портер приходить до висновку, що конкурентна перевага виникає за рахунок зниження витрат та диференціації товарів. Конкурентна перевага

будь-якого типу (зниження витрат чи диференціація товарів) дає більш високу ефективність використання ресурсів підприємства, ніж у конкурентів. Підприємство з низькими витратами отримує більший прибуток переважно за рахунок ефекту масовості продажів стандартизованих товарів. Підприємство з диференційованою продукцією отримує більший прибуток за рахунок можливості продиктувати більш високі ціни на унікальні товари, що відрізняються кращими споживчими властивостями.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність підприємства є невід'ємною складовою його конкурентоспроможності.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [17] зазначають, що для того, щоб підприємство успішно функціонувало на ринку протягом тривалого часу і досягло своєї мети (тобто було конкурентоспроможним), воно має бути як ефективним, так і результативним.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається як зовнішньою, так і внутрішньою ефективністю, тобто його здатністю продавати потрібні ринку товари в такий спосіб, щоб за даної комбінації ресурсів отримувати максимальний об'єм продаж, або при даному об'ємі продажів використовувати такі комбінації ресурсів, при яких витрати будуть мінімальні, і виявлена вона може лише шляхом порівняння підприємства з конкурентами, або з середньогалузевими показниками.

Такий методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є загальноприйнятим і досить зручним з погляду як логічного сприйняття, так і математичного опису.

Отже, можемо зробити висновок, що становище підприємства на ринку відносно його найближчих конкурентів відображує його конкурентоспроможність або його можливості у конкурентній боротьбі.

На практиці широко відомим є спосіб оцінки позиції підприємства на ринку за допомогою стратегічної матриці, яка відображує позицію підприємства на ринку залежно від комбінації дій двох факторів. У більшості матриць як змінні використовуються два фактори, що вибираються в залежності від поставлених

цілей. Для того, щоб отримати більш достовірну оцінку позиції підприємства на ринку, замінимо їх двома комплексами факторів. Набір факторів може змінюватись в залежності від типу ринку, виду товару, розміру фірми та від інформаційних можливостей. По кожному комплексу факторів обчислено багатовимірну середню, що дозволяє дати інтегральну характеристику кожної сукупності.

Позиціонуються підприємства на ринку у системі координат, представленої безпосередньо поточною ситуацією на ринку та власними можливостями підприємств.

Власні можливості підприємств роздрібної торгівлі, тобто їх конкурентоспроможність, можна відобразити такими показниками [9]: X_1 – індекс зміни товарообігу; X_2 – індекс рентабельності продажів; X_3 – індекс рентабельності капіталу; X_4 – індекс зміни товарообігу на одного працівника підприємства; X_5 – індекс зміни товарообігу на 1 м² торгових площ.

Ці показники всебічно відображують ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Темпи зростання товарообігу характеризують обсяги діяльності підприємств; індекс рентабельності продажів відображає ефективність господарської (основної) діяльності; індекс рентабельності капіталу свідчить про ефективність використання всього майна підприємства; темпи зростання виробітку показують ефективність використання трудових ресурсів, а темпи зростання товарообігу на 1 м² торгових площ відображають ефективність використання торгових площ.

Тоді стратегічний індекс власних можливостей підприємства має вигляд:

$$B_j = \sqrt[5]{\frac{X_{1j}}{X_1} * \frac{X_{2j}}{X_2} * \frac{X_{3j}}{X_3} * \frac{X_{4j}}{X_4} * \frac{X_{5j}}{X_5}}, \quad (3)$$

де B_j – синтезований індекс власних можливостей;

$\frac{X_{ij}}{X_i}$ – відношення i -го фактору j -го підприємства до середнього значення i -го фактору групи підприємств.

У табл. 6 за формулою (3) проведено розрахунок стратегічного індексу власних можливостей як для ТД «Стимул» (тут і далі в таблицях виділено жирним шрифтом), так і для його найближчих конкурентів (підприємств, що функціонують в одному районі та в порівнюваних нішах ринку).

Таблиця 6

Розрахунок стратегічного індексу власних можливостей торговельних підприємств

№ підприємства	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	$\frac{X_{1j}}{\bar{X}_1}$	$\frac{X_{2j}}{\bar{X}_2}$	$\frac{X_{3j}}{\bar{X}_3}$	$\frac{X_{4j}}{\bar{X}_4}$	$\frac{X_{5j}}{\bar{X}_5}$	B
1	4,2	6,6	0,04	0,029	4,9	0,95	1,16	0,76	1,44	0,9	0,01
2	5,5	6,1	0,03	0,011	6,4	1,27	1,08	0,51	0,52	1,1	0,84
3	3,6	4,9	0,03	0,004	3,9	0,83	0,87	0,46	0,2	0,7	0,54
4	3,4	4,4	0,10	0,04	6,3	0,78	0,78	1,75	1,81	1,1	1,16
5	5,1	6,3	0,09	0,02	6,7	1,17	1,11	1,51	1,03	1,2	1,19
$\bar{X}$	4,4	5,6	0,06	0,02	5,7						

Джерело: авторська розробка

Ситуацію на ринку пропонується охарактеризувати за допомогою стратегічного індексу ринкової ситуації підприємств [19], який в силу галузевої специфіки роздрібної торгівлі може бути представлений модифікованою формою традиційного індексу та має вигляд:

$$A_j = \sqrt[3]{d_{1j} * d_{2j} * d_{3j}}, \quad (4)$$

де A_j – синтезований індекс ринкової ситуації;

d_{ij} – i -й фактор j -го підприємства.

До групи факторів, що характеризують ринкову ситуацію, включені такі показники:

- d_1 – частка обороту j -го підприємства роздрібної торгівлі аналізованої сукупності в обласному роздрібному обороті за продовольчою групою товарів;
- d_2 – частка обороту j -го підприємства роздрібної торгівлі у всьому роздрібному обороті міста;
- d_3 – частка j -го підприємства роздрібної торгівлі у продажах продовольчих товарів міста.

У табл. 7 за формулою (4) розраховано стратегічний індекс ринкової ситуації у 2024 році.

Таблиця 7

**Розрахунок стратегічного індексу ринкової ситуації для підприємств
торгівлі**

№ підприємства	Товарообіг, тис. грн.	d_1	d_2	d_3	A
1	10247	0,159	0,146	0,253	0,180
2	45991	0,715	0,655	1,134	0,810
3	14441	0,225	0,206	0,356	0,254
4	25250	0,550	0,504	0,872	0,623
5	47560	0,740	0,678	1,173	0,838

Джерело: авторська розробка

На рис. 2 представлено варіант стратегічної матриці [20], де стратегічний індекс ринкової ситуації (A) розташований по осі ординат, а стратегічний індекс власних можливостей (B) – по осі абсцис.

Цей метод визначення позиції підприємства на ринку можна застосовувати для ухвалення рішення про оптимальну поведінку підприємства на ринку. Рішення приймають з урахуванням того, на яке поле (квадрант) матриці (C), що утворене комбінацією дії чинників, за своїми параметрами потрапляє підприємство. У свою чергу, кожен квадрант визначає рівень ризику господарської діяльності підприємства: РН – низький, РС – середній, РВ – високий рівень ризику.

За схемою стратегічної матриці, поданої на рис. 2, можна визначити алгоритм оцінки позиції підприємства залежно від поєднання двох комплексів факторів. Позиція підприємства в матриці відображає можливі варіанти його поведінки на ринку: коли підприємство займає сильну позицію C_1 – це відповідає комбінації сприятливої ринкової ситуації та високих власних можливостей; коли позиція оцінюється як середня C_2 – це відповідає комбінації сприятливої ринкової ситуації та слабких власних можливостей, а також комбінації несприятливої ринкової ситуації та високих власних можливостей; коли позиція

оцінюється як не вигідна, слабка C_3 – це відповідає комбінації несприятливої ринкової ситуації та слабких власних можливостей. Отже, позиція підприємства на ринку, рівень комерційного ризику його операцій прямо зумовлені комбінацією двох комплексів факторів (стратегічних індексів).

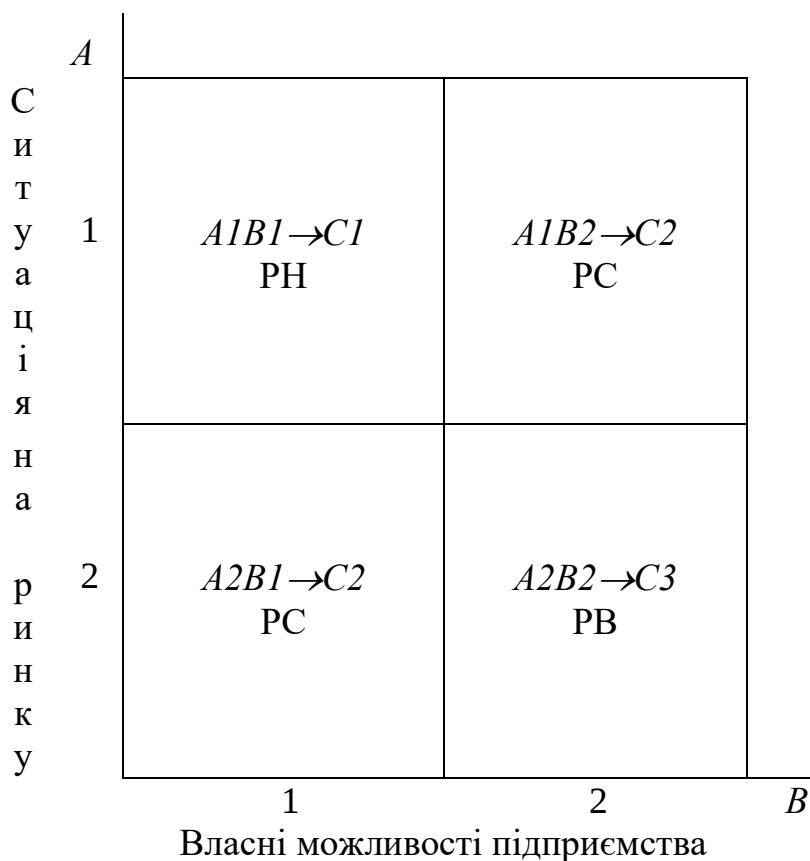


Рис. 2. Алгоритм стратегічної матриці

Джерело: (Підгора та ін., 2023)

Позиціонування досліджуваного торговельного підприємства ТД «Стимул» відповідно до розрахованих стратегічних індексів представлено на рис. 3. На основі стратегічних індексів також визначається рейтинг позиції торговельного підприємства, як середнє геометричне від добутку двох синтезованих індексів [13]:

$$C = \sqrt{A * B}, \quad (5)$$

де C – рейтинг позиції підприємства на ринку.

Визначимо рейтинг позиції ТД «Стимул» на ринку за формулою (5):

$$C = \sqrt{0,838 * 0,810} = 0,823.$$

Отримане значення показує, що ТД «Стимул» має 3-ю рейтингову позицію на ринку серед порівнюваних торговельних підприємств (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінка позиції торговельного підприємства на ринку

№ підприємства	Комбінація факторів	Рівень ризику	<i>A</i>	<i>B</i>	Рейтинг позиції
5	<i>A1B1 → C1</i>	РН низький	0,838	1,192	0,999
4			0,623	1,164	0,851
2			0,810	0,838	0,823
1	<i>A1B2 → C2</i>	РС середній	0,180	1,012	0,427
3	<i>A2B1 → C2</i>	РС середній	0,254	0,541	0,371

Джерело: авторська розробка

Знаючи значення індексів *A*, *B* та *C*, здійснюємо позиціонування підприємства ТД «Стимул» у стратегічній матриці на рис. 3. Видно, що підприємство займає найвигідніший квадрант матриці, одну із найкращих позицій на ринку щодо своїх конкурентів. Для такого розташування характерна комбінація сприятливої ринкової ситуації (*A*₁) та високих власних можливостей (*B*₁), що дає підприємству стійке становище на ринку та можливості у конкуренції (*C*₁). Здійсненню господарської діяльності у цьому квадранті стратегічної матриці відповідає найнижчий рівень ризику РН.

Таким чином, аналіз становища на ринку торговельних підприємств демонструє, що вони займають різні конкурентні позиції. І тому кожному підприємству необхідно розробляти його власну індивідуальну економічну стратегію розвитку, ґрунтуючись на можливостях внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства з огляду на зовнішні небезпеки та можливості, а також враховуючи становище підприємства на ринку щодо його конкурентів.

	<i>A</i>			
С и т у а ц і я	1	 $A1B1 \rightarrow \underline{C1}$ PH	$A1B2 \rightarrow \underline{C2}$ PC	
н а р и н к у	2	$A2B1 \rightarrow \underline{C2}$ PC	$A2B2 \rightarrow \underline{C3}$ PB	
		1	2	<i>B</i>
		Власні можливості підприємства		

Рис. 3. Позиціонування торговельного підприємства на ринку

Джерело: авторська розробка

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. МЕТОДИКА ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

При ринковій економіці основною проблемою для підприємств є проблема виживання та забезпечення розвитку. Засобом вирішення цих проблем є стратегічне управління. Якщо раніше вважалося, що велике підприємство має найкращі шанси перемогти в конкуренції порівняно з дрібним, то тепер дедалі ясніше стає факт, що переваги у конкурентній боротьбі отримує більш швидкий. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, поява нових, найчастіше зовсім несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж тощо призвели до різкого зростання важливості стратегічного управління.

Практика бізнесу показала [10], що немає стратегії, єдиної для всіх підприємств, як немає єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство унікальне у своєму роді, і процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, оскільки він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів та багато іншого. Водночас існують узагальнені принципи формування стратегії для всіх підприємств. При цьому завжди слід пам'ятати, що формування стратегії будь-якого підприємства це насамперед творчий процес, але водночас можна говорити про деякі загальні теоретичні принципи, знання яких дозволяє більш ефективно здійснювати управління підприємством.

Процес формування економічної стратегії підприємства можна зобразити у вигляді послідовного здійснення низки етапів [25]. Відправним етапом процесу формування економічної стратегії торговельного підприємства має бути стратегічний аналіз ринкової ситуації. У межах цього етапу виділяються два

напрями стратегічного аналізу, а саме: аналіз впливу факторів зовнішнього середовища та аналіз факторів внутрішнього характеру.

У рамках першого напрямку проводиться дослідження зовнішніх умов провадження торговельної діяльності та можлива зміна їх у майбутньому. Метою аналізу факторів зовнішнього середовища є визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища для того, щоб підприємство уявляло собі, які зміни чекають його в майбутньому, адекватно і вчасно реагувало на них. Також за результатами аналізу складається перелік небезпек, які підприємству необхідно подолати з найменшими втратами, а також можливостей, які слід плідно використати. Результати дослідження, проведеного у другому розділі даної роботи показали, що визначальними є економічні та ринкові фактори.

У межах другого напрямку визначаються ті можливості і той внутрішній потенціал, на який торговельне підприємство може розраховувати у конкурентній боротьбі у процесі досягнення своєї мети. Для цього здійснюється аналіз внутрішніх факторів, що впливають на результативність та ефективність господарсько-фінансової діяльності з метою з'ясування існуючого стану та виявлення резервів подальшого зростання.

Такі напрями аналізу необхідні передусім для того, щоб виявити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити його конкурентний статус. У процесі оцінки визначається, наскільки діяльність підприємства заповнила обрану ним нішу ринку та відповідні сегменти ринку, вивчається та оцінюється конкурентна позиція підприємства на ринку за основними фінансово-економічними показниками діяльності.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити підприємству свої цілі, більш чітко сформулювати місію [28].

Тому другим етапом, що логічно випливає з першого, є розробка (вибір) стратегічних цілей підприємства. Зазвичай вироблення цілей підприємства починається зі з'ясування своєї місії, тобто визначення змісту та напрямку діяльності підприємства. Розробляючи стратегію торговельного підприємства, що вже функціонує у певній галузі, ми маємо на увазі, що ця місія ним вже

визначена. А саме – доведення до споживачів продуктів харчування та промислових товарів, а також надання супутніх послуг. Інша справа, якщо підприємство має намір з якихось причин вийти з галузі та перейти на інші види діяльності. Однак ми розглядаємо формування економічної стратегії для підприємства роздрібною торгівлі на сучасному етапі його існування і тому навмисно опускаємо з'ясування місії підприємства та переходимо до формування системи стратегічних цілей. Цілі підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах розвитку можуть бути різні, але всі вони мають бути спрямовані на реалізацію головної мети будь-якого підприємства – зміцнення його конкурентної позиції на споживчому ринку. При цьому прибутковість сприймається як головна умова ділової активності торговельного підприємства.

Мета підприємства може бути конкретизована у довгостроковому та короткостроковому періодах. Забезпечення необхідного обсягу прибутку у довгостроковому та короткостроковому періодах обумовлено життєво важливими потребами у розвитку підприємства, задоволенні економічних інтересів власників, забезпеченні інтересів суспільства та колективу.

Стратегічне планування у західних фірмах ґрунтується на підприємливості більшості, тобто на розробці найрізноманітніших проектів розвитку підприємства та виборі такого варіанту, який може принести цьому підприємству економічні вигоди.

Формулювання цілей у процесі планування пов'язується зі створенням основ мотивації та пробудженням зацікавленості працівників підприємства у їх досягненні. Між цілями завжди існує жорстка взаємозалежність. Умовно цілі поділяються на вищі (отримання прибутку); кінцеві (перемога у конкурентній боротьбі); проміжні (прискорення товарообігу та ін.); підцілі (збільшення реалізації, наприклад, чоловічого одягу); взаємодоповнюючі (отримання прибутку та прискорення обороту); конкуруючі; нейтральні.

Економічна стратегія передбачає реалізацію економічних цілей підприємства. Класифікація економічних цілей приведена у табл. 9 [29]. Економічні цілі мають бути визначені кількісно, інакше вони можуть бути не

досягнуті або досягнуті за великих витрат.

Таблиця 9

Економічні цілі підприємства торгівлі

Результативні	Кількісні	Фінансові
Рівень спеціалізації магазину та ступінь використання його потужностей	Обсяг та структура товарообігу	Висока платоспроможність
Частка ринку підприємства	Готовність товару до реалізації та споживання	Ліквідність
Пропускна спроможність магазину	Рівень та структура витрат	Можливості резервування прибутку, розміри резервних фондів
Виробничо-торговельні та складські потужності	Товарообертовість	Співвідношення власних та позикових коштів, висока ефективність їх функціонування
Якість продукції	Прибуток, рентабельність, ліквідність	Структура й об'єм інвестиційної та фінансової програми
Якість торговельного обслуговування		
Розміщення магазину		
Канали руху товару		

Джерело: (Шарапа, 2023)

Економічна теорія пред'являє до системи цілей такі вимоги:

- реальність (можливість досягнення цілей за заданих умов);
- операційність (точність цілей);
- порядок (упорядкованість цілей);
- спроможність (взаємосумісність та несуперечливість);
- актуальність;
- цілісність (відсутність протиріч);
- корисність;
- взаємозв'язок з організацією діяльності підприємства;

– прозорість і підконтрольність (єдина структура, що піддається контролю).

Основна мета діяльності торговельного підприємства пов'язана з його життєвим циклом. На стадії його народження – це боротьба за виживання; на стадії «дитинства» – короткочасний прибуток при зміцненні становища на ринку; у «юності» – прискорене зростання прибутків на основі зростання реалізації та завоювання своєї частини ринку; на стадії «ранньої зрілості» – постійне зростання обсягів та освоєння нових напрямків діяльності (диверсифікація діяльності); на стадії «зрілості» підприємство дбає про свій імідж (коли можливі знижки в ціні та інші заходи, що залучають покупців до цього підприємства) та збалансоване зростання всіх показників, на стадії «старіння» – збереження завойованих позицій; на стадії «виживання» – пошук нових ідей.

При виборі та кількісному визначенні мети підприємства необхідно враховувати фактори, що забезпечують [28]:

- необхідний рівень рентабельності;
- можливість продажу продукції масовому споживачеві;
- прийнятні умови укладання договорів постачання;
- невисокий рівень ризику втрати доходів;
- мобільність;
- підтримку з боку авторитетних органів;
- вигідність та наступність.

Як показали проведені в даній роботі дослідження, в сучасних умовах демонополізації торгівлі, роздержавлення та приватизації перед роздрібними торговельними підприємствами постають чотири найважливіші проблеми, які можуть стати цільовими (стратегічними) установками:

- отримання прибутку;
- завоювання та розширення частки ринку;
- досягнення ефективності та продуктивності системи;
- збільшення ринкової вартості підприємства.

Кожна з цих цільових установок є індикатором потенціалу довгострокової рентабельності підприємства, а їхня реалізація забезпечить підприємству сильні конкурентні позиції.

Досягнення певних цілей розвитку торговельного підприємства може здійснюватися різними шляхами. Для цього на третьому етапі формування економічної стратегії здійснюється аналіз та вибір базової стратегії. На цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство добиватиметься досягнення поставлених цілей. Мається на увазі не складання плану дій, а визначення основного напрямку розвитку підприємства. Визначення стратегії залежить від багатьох чинників, зокрема таких як: цілі підприємства, стан ринку, становища підприємства у ньому, стратегії конкурентів, потенціал підприємства, стадії життєвого циклу підприємства, частки ринку підприємства та інше.

Врахувати всі чинники щодо стратегії практично неможливо. Основне питання, яке вирішується на даному етапі: які можливі варіанти дій щодо досягнення цілей. Економічна література та господарська практика свідчить, що в сучасних умовах торговельні підприємства найчастіше вибирають такі цілі: рівень прибутковості, збільшення ринкової частки, ефективність та продуктивність системи, збільшення ринкової вартості підприємства. Рішення щодо вибору однієї з цілей здійснюється на основі проведеного стратегічного аналізу.

Варіант розвитку підприємства, визначений на третьому етапі, є концепцією його подальшої діяльності. Для реалізації поставленої мети необхідно розробити заходи, спрямовані на ефективну реалізацію економічної стратегії (четвертий етап). У рамках цих заходів розробляється система функціональних стратегій. Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожної функціональної області підприємства (маркетинг, економічна, НДДКР, операційна, соціальна, екологічна), тобто визначаються основи управління окремими видами діяльності підприємства, використовуваними ресурсами, економічними показниками у межах загальної стратегії розвитку.

Потім формується політика торговельного підприємства, яка є формою майбутньої реалізації його загальної стратегії. Політика формується лише за окремими найважливішими аспектами діяльності підприємства торгівлі (політика формування фінансових ресурсів підприємства; політика забезпечення високого рівня обслуговування споживачів тощо), визначених системою цільових стратегічних показників. І наприкінці цього етапу здійснюється розробка тактичних планів ведення господарської діяльності, які мають забезпечити найефективніші шляхи реалізації стратегічних цілей, функціональних стратегій та політик торговельного підприємства. Тактичні плани є основними заходами щодо основних функцій і сфер діяльності підприємства. Визначаються основні цільові показники, направлені на забезпечення організаційних умов діяльності та економічних напрямів діяльності підприємства шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів.

На цьому формування стратегії можна завершити, але відразу ж виникають питання: а чи приведе реалізація розробленої стратегії до досягнення поставлених цілей?, наскільки ефективні розроблені плани та політика? тощо. Щоб отримати відповіді на ці та інші питання на підприємстві повинен бути організований постійний моніторинг ходу реалізації стратегії. Оцінка та контроль виконання стратегії є логічним завершальним п'ятим етапом процесу формування економічної стратегії торговельного підприємства. Механізм зворотного зв'язку використовується для коригування стратегії. Для того, щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно та безперервно, і цей процес повинен охоплювати всі рівні управління зверху донизу.

Оскільки будь-яке підприємство є відкритою системою, то при оцінці стратегії необхідно виділяти показники зовнішньої та внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність стратегії відбиває ступінь відповідності діяльності торговельного підприємства вимогам зовнішнього середовища. Для її оцінки можна використовувати такі показники: частка ринку підприємства та її динаміка, обсяг продажів та його динаміка, чистий прибуток, рентабельність

продажів тощо.

Внутрішня ефективність стратегії відображує ефективність реалізації ресурсного потенціалу підприємства. Для її оцінки можна використовувати такі показники: рівень витрат обігу та його динаміка, виробіток та його динаміка, фондівіддача, фондоозброєність тощо.

Якщо підприємство є акціонерним, ці показники мають доповнюватися показниками, що характеризують «силу бізнесу»: курсова вартість акцій, норма дивідендів, дохід у розрахунку на одну акцію.

Кількісну оцінку можна доповнювати використанням якісних критеріїв. До них відноситься здатність залучення висококваліфікованих фахівців, поглиблення знань про ринок, зниження ступеня впливу зовнішніх загроз, використання нових можливостей зовнішнього середовища.

Якщо в процесі моніторингу встановлюється, що цілі не досягаються, це має бути сигналом для коригування або стратегії, або самих цілей.

Розробка ефективної економічної стратегії торговельного підприємства дозволить приймати ефективні управлінські рішення у всіх сферах діяльності підприємства, що пов'язані з його розвитком у перспективному періоді.

3.2. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для будь-якого підприємства, незалежно від його типу, на сучасному етапі особливо актуальними стають проблеми збереження та збільшення обсягів реалізації, підвищення ефективності економічного потенціалу, забезпечення рентабельної роботи та, зрештою, виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Як зазначалося раніше, результати усієї господарсько-фінансової діяльності визначає економічна стратегія розвитку підприємства. Однак багато керівників підприємств торгівлі не займаються стратегічним плануванням та розробкою стратегії, що в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища не дозволяє успішно функціонувати на ринку тривалий період і

тягне за собою погіршення результатів діяльності підприємств, зниження ринкової стійкості, втрату платоспроможності та, нарешті, банкрутство суб'єктів господарювання.

Отже, актуальною є проблема формування методології розробки економічної стратегії на рівні підприємств торгівлі. Слід зазначити, що особливістю підприємств даної галузі (малих та середніх за розміром) є як правило відсутність розгалуженої економічної служби. Внаслідок цього потрібна простота та доступність у розробці стратегії торгових підприємств.

З урахуванням вищевикладеного, розробимо можливий варіант економічної стратегії для підприємства торгівлі ТД «Стимул». Відповідно до запропонованих етапів, спочатку необхідно виявити та проаналізувати фактори зовнішнього характеру. Спираючись на результати оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на господарсько-фінансову діяльність ТД «Стимул», а також з урахуванням його конкурентоспроможності, необхідно встановити цілі, виконання яких призвело б торговельне підприємство до бажаного стану.

З результатів проведених раніше досліджень випливає, що для даного підприємства доцільно вибрати стратегічну мету – отримання прибутку, тому що в ході стратегічного аналізу ми встановили, що на торговельному підприємстві обсяг реалізації зростає, а рентабельність продажу падає за рахунок зниження прибутку від реалізації.

При встановленні стратегічної довгострокової мети – отримання прибутку, в подальшому для визначення короткострокової мети як критерії доцільно використовувати наступне: рентабельність продажів та рентабельність власного капіталу (ВК) (рис. 4).

Якщо на торговельному підприємства рентабельність продажів нижче нуля, його метою може стати досягнення беззбиткової діяльності, а в якості базової стратегії – стратегія виживання. Ця стратегія за своєю суттю є оборонною і використовується при кризовому стані діяльності підприємства на стадії старіння.



Рис. 4. Вибір цілей та базової стратегії торговельного підприємства
(ВК – власний капітал)

Джерело: авторська розробка

Якщо рентабельність власного капіталу вища нуля, але нижча від депозитного відсотка, то метою підприємства може бути досягнення рівня депозитного відсотка, а стратегією – стратегія стабілізації. Ця стратегія підприємства по суті оборонно-наступальна з урахуванням коливань обсягів продажу та отримуваної величини доходів, вона використовується на стадії зрілості.

Якщо ж рентабельність власного капіталу вища за депозитний відсоток, то першою метою може бути – збереження темпів зростання з урахуванням інфляції, а стратегія – стратегія стабілізації; другою метою може бути досягнення цільового прибутку, а базовою є стратегія зростання. Це ефективна стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку та капіталу, за характером – наступальна, використовується на стадіях дорослішання та зрілості.

Для конкретизації основної мети та вибору базової стратегії розвитку підприємства скористаємось деревом цілей на рис. 4. Відповідно до цього дерева

цілей ми вважаємо, що довгостроковою метою досліджуваного торговельного підприємства ТД «Стимул» має бути саме максимізація прибутку або отримання цільового прибутку, а короткостроковою – досягнення депозитного відсотка, оскільки рентабельність власного капіталу підприємства у 2024 році (див. табл. 5) була нижчою від депозитного відсотка.

Тоді, на підставі вище описаного, базовою стратегією підприємства ТД «Стимул» вибирається стратегія стабілізації. Це логічно, оскільки стратегія виживання не підходить підприємству, адже воно є рентабельним і має сильні конкурентні позиції, а значить і великі потенційні можливості. Щодо стратегії зростання, то вона стане актуальною вже після успішної реалізації стратегії стабілізації.

Стратегія стабілізації передбачає насамперед вирівнювання рівня прибутку з подальшим його підвищенням. За своїм характером вона оборонно-наступальна. Цілком очевидно, що до однієї й тієї ж мети можна рухатися різними шляхами: можна нарощувати прибуток шляхом зниження витрат, але можна добиватися цього і збільшення корисності для споживача товару, що продається торговельним підприємством. Ми вважаємо, що найкраще застосувати стратегію економії всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання. Її цілі можуть бути сформульовані наступним чином: найближча ціль – це зупинити падіння ділової активності та результативності господарської діяльності; середньострокова – розпочати процес покращення економічного стану підприємства; довгострокова – розпочати стадію пожвавлення та зростання. При цьому ми вважаємо, що з огляду на свої потенційні можливості торговельне підприємство зможе подолати стадію стабілізації дуже швидко та перейти до наступної базової стратегії, а саме – стратегії зростання.

Тепер, визначивши модель та напрями майбутнього розвитку підприємства ТД «Стимул», перейдемо до етапу розробки заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Функціональні стратегії розробляються для кожної функціональної області підприємства: маркетинг, економічна, НДДКР,

операційна, соціальна, екологічна. Визначимо основи управління окремими видами діяльності підприємства, які використовують ресурси.

У сфері маркетингу – перегляд товарної політики, системи товароруху, для забезпечення більшої її адаптації до зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку; проведення гнучкої цінової політики; внесення необхідних змін до організації торговельного процесу.

У сфері економіки – створення умов жорсткої економії використання матеріальних та фінансових ресурсів; скорочення чисельності персоналу та витрат на його утримання; залучення нових банківських кредитів; продаж або здавання в оренду площ, що не використовуються або використовуються не повністю.

У сфері НДДКР – оновлення та подальший розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

В операційній сфері – перегляд методів управління, співвідношення централізації та децентралізації управлінських рішень; забезпечення високого рівня обслуговування покупців; організація додаткових послуг споживачам.

У соціальній сфері – підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням бажань та інтересів його окремих категорій з метою удосконалення соціально-кваліфікаційної структури персоналу; покращення умов та охорони праці всіх категорій персоналу підприємства.

У сфері екології – забезпечення екологічної безпеки товарного асортименту.

На наступному кроці, після розробки функціональних стратегій, необхідно сформувати політики підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-економічної діяльності на найближчий час. А потім перейти до розробки тактичних планів ведення господарської діяльності.

Для досліджуваного торговельного підприємства ТД «Стимул» найбільш важливими є формування політики забезпечення високого торговельного обслуговування покупців, асортиментної політики, цінової політики, політики торговельних послуг, політики формування власних коштів та політики

залучення позикових коштів. В рамках цих політик необхідно розробити конкретні тактичні плани для узгодження цілей підприємства за окремими напрямками його діяльності з основною (стратегічною) метою та їх кількісного визначення.

Однак на цьому етапі розробки економічної стратегії торговельного підприємства ми вже переходимо в область звичайного планування діяльності підприємства. Тому можна вважати, що у своїй основі розробку та обґрунтування економічної стратегії торговельного підприємства ТД «Стимул» завершено, оскільки подальше звичайне планування діяльності підприємства передбачає, що цілі, напрями та методи вже визначені, і залишається лише скласти детальні короткострокові плани із зазначенням дат досягнення необхідних кількісних та якісних показників.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених у роботі досліджень з аналізом впливу зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства роздрібної торгівлі ТД «Стимул», а також на основі аналізу його внутрішнього потенціалу, можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток ринкової системи відносин для багатьох підприємств, які раніше функціонували успішно, в даний час становить певну загрозу, яка в кінцевому підсумку може призвести до припинення їх існування. Багато в чому це визначається їхньою нездатністю передбачати наслідки нових вимог ринку.

В умовах ринку підприємство завжди стикається з безліччю чинників імовірного характеру, що викликає необхідність відмовитися від жорсткого планування і переходу до гнучкої системи економічного регулювання своєї діяльності. У навколишньому середовищі посилюється вплив раптових змін, зумовлених низкою чинників, серед яких можна виділити зміну кредитної політики, появу безлічі конкурентів тощо. Тому діяльність підприємств, спрямована на досягнення поставлених цілей, неможлива без врахування впливу зовнішнього середовища. Цей вплив щонайменше подвійний: як обмежувач, так і як можливість позитивних змін.

2. З проведеної в роботі оцінки нестабільності зовнішнього середовища випливає, що керівники торговельного підприємства ТД «Стимул» та фахівці економічної служби оцінюють рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування свого підприємства рівним приблизно 3 балам за шкалою нестабільності І. Ансоффа. Це відповідає стадії «реакція на проблеми» або стадії «передбачення», тому управління досліджуваним торговельним підприємством необхідно здійснювати з допомогою стратегічного планування.

Результати оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства показали, що вплив економічних та ринкових факторів є для цього підприємства найнебезпечнішими, оскільки вони мають найвищі рівні небезпек, хоча з іншого боку – вони можуть дати і деякі

можливості. Вплив конкурентних, політичних та соціальних факторів суперечливий – вони дають приблизно однакові можливості, але таять у собі не менш сильні небезпеки. Міжнародні чинники, як вважають керівники та фахівці торговельного підприємства, поки що несуть у собі лише обмеження та неприємності, натомість повноцінне використання виробничо-технологічних факторів відкриває для підприємства відчутні можливості.

Отже, за результатами дослідження стану зовнішнього середовища та його впливу на підприємство роздрібної торгівлі в цілому можна зробити висновок, що зовнішнє середовище надає значний вплив на досліджуване торговельне підприємство.

3. Аналіз внутрішнього потенціалу торговельного підприємства ТД «Стимул» показав, що 2023-2024 роках воно працювало рентабельно, але рентабельність його знижується. Зниження рентабельності означає, що суб'єктом господарювання на кожну гривню обороту отримана нижча віддача. Динаміка рентабельності продаж залежить від ефективності використання всіх ресурсів. На рентабельність всього капіталу підприємства (економічну рентабельність) впливає зміна балансового прибутку, віддача основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність продажів.

З проведеного у роботі аналізу можна дійти невтішного висновку про те, що на підприємстві з 2023 по 2024 рік із усіх видів ресурсів найефективніше використовувалися лише трудові ресурси й торгові площі, а ефективність використання інших ресурсів і потенціалу загалом знижується, що говорить про недоопрацювання в управлінні підприємством, зокрема, операційним процесом.

4. Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства показала, що воно займає одну із найкращих позицій на ринку щодо своїх конкурентів. Для такого розташування характерна комбінація сприятливої ринкової ситуації та високих власних можливостей, що дає підприємству стійке становище на ринку, а також певні можливості у конкуренції.

5. Спираючись на результати оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на господарсько-фінансову діяльність ТД «Стимул», а також з

урахуванням його конкурентоспроможності було визначено стратегічну мету підприємства – отримання прибутку, оскільки на підприємстві обсяг реалізації зростає, а рентабельність продажів падає за рахунок зниження прибутку від реалізації.

Отже, довгострокова мета підприємства – максимізації прибутку або отримання цільового прибутку, в той час як короткострокова – досягнення депозитного відсотка, оскільки рентабельність власного капіталу в 2024 році була нижчою від депозитного відсотка. А це означає, що вкладення коштів у таке підприємство не доцільно.

6. За результатами проведених досліджень в якості базової стратегії торговельного підприємства вибирається стратегія стабілізації. При цьому стратегія виживання не підходить підприємству, оскільки воно рентабельне і має сильні конкурентні позиції, а отже, й значні потенційні можливості. Стратегія зростання теж поки що не підходить, оскільки спочатку необхідна стабілізація найважливіших економічних показників підприємства, а також наявність ознак переходу до зростання.

Одночасно ми вважаємо, що при активному намірі швидкої стабілізації системи господарювання досліджуваному торговельному підприємству найкраще застосувати стратегію економії всіх видів ресурсів. Цілі її можуть бути сформульовані наступним чином: найближча – зупинити падіння ділової активності та результативності господарської діяльності; середньострокова – розпочати процес покращення економічного стану підприємства; довгострокова – розпочати стадію пожвавлення та зростання. При цьому, з огляду на свої потенційні можливості, торговельне підприємство зможе подолати стадію стабілізації дуже швидко і перейти до наступної базової стратегії, а саме стратегії зростання.

7. Визначивши модель та напрями майбутнього розвитку торговельного підприємства, в роботі було розроблено стратегії для кожної функціональної області підприємства: маркетинг, економічна, НДДКР, операційна, соціальна, екологічна. Визначено основи управління окремими видами діяльності

підприємства, які вимагають використання його ресурсів.

На завершення слід зазначити, що розроблена та обґрунтована в роботі економічна стратегія торговельного підприємства є лише одним із можливих варіантів розвитку ТД «Стимул». Адже визначення стратегії даного підприємства принципово залежить від конкретної поточної ринкової ситуації, в якій воно перебуває. Зокрема це стосується того, як керівництво підприємства сприймає та буде в подальшому сприймати різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на підприємстві тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер, О. О., & Лесько, О. Й. (2019). *Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник*. Вінниця : ВНТУ.
Adler, O., & Les'ko, J. (2019). *Analysis of economic activity: a study guide*. Vinnytsia: VNTU.
2. Балджи, М. Д., Доброва, Н. В., Однолько, В. О., & Осипова, М. М. (2017). *Торговельне підприємництво: навч. посібн.* Київ: Кондор-видавництво.
Baldzhy, M. D., Dobrova, N. V., Odnol'ko, V. O., & Osypova, M. M. (2017). *Commercial entrepreneurship: a textbook*. Kyiv: Condor-Publishing House.
3. Балджи, М. Д., Допіра, І. А., & Однолько, В. О. (2017). *Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник*. Київ: Кондор-видавництво.
Baldzhy, M., Dopira, I., & Odnol'ko, V. (2017). *Economics and organization of trade: a study guide*. Kyiv: Condor publishing house.
4. Бозуленко, О. Я. (2021). *Організація торгівлі: навчальний посібник*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ.
Bozulenko, O. (2021). *Organization of trade: a study guide*. Chernivtsi: ChTEI KNTEU.
5. Болтянська, Л. О., & Прус, Ю. О. (2021). *Економіка та організація торгівлі: курс лекцій*. Мелітополь: Люкс.
Boltjans'ka, L., & Prus, Ju. (2021). *Economics and organization of trade: a course of lectures*. Melitopol: Suite.
6. Буднік, М. М., Невертій, Г. С., & Курилова, Н. М. (2025). *Стратегічне управління: навчальний посібник*. К: Кондор.
Budnik, M. M., Nevertii, H. S., & Kurylova, N. M. (2025). *Strategic Management: Textbook*. K: Kondor.
7. Васи́лига, С. М. (2020). Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*, (1).
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>

- Vasylyha, S. M. (2020). Features of forming development strategies for small enterprises. *Efficient Economy*, (1).
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
8. Гура, О. Л., & Бобівський, В. А. (2020). Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*, (5), 175–181.
- Hura, O. L., & Bobivskyi, V. A. (2020). Enterprise development strategy in Ukraine. *Economy and the State*, (5), 175–181.
9. Ковальська, Л. Л., & Кривов'язюк, І. В. (Eds.). (2020). *Економіка підприємства: підручник*. Київ : Видавничий дім «Кондор».
- Koval's'ka, L., & Kryvov'jazjuk, I. (Eds.). (2020). *Enterprise economics: a textbook*. Kyiv: «Condor» Publishing House.
10. Ковтун, О. І. (2020). *Стратегія підприємства*. Львів: Новий світ-2000.
- Kovtun, O. I. (2020). *Enterprise Strategy*. L`viv: Novyi Svit-2000.
11. Котлер, Ф. (2025). *Основи маркетингу*. К: Науковий Світ.
- Kotler, P. (2025). *Principles of Marketing*. К: Naukovyi Svit.
12. Краснокутська, Н. С., & Кабанець, І. А. (2017). *Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей*. Харків: НТУ «ХПІ».
- Krasnokutska, N. S., & Kabanets, I. A. (2017). *Strategic Management: Textbook for Students of Economic Specialties*. Kharkiv: NTU «KhPI».
13. Криворучко, О. М., Шинкаренко, В. Г., & Гетьман, О. О. (2024). *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Харків: ФОП Панов А. М.
- Kryvoruchko, O. M., Shynkarenko, V. H., & Hetman, O. O. (2024). *Strategic Management: Textbook*. Kharkiv: Panov A. M.
14. Лисак, О. І., Андрєєва, Л. О., & Болтянська, Л. О. (2020). *Економіка підприємства: навчальний посібник*. Мелітополь: Люкс.
- Lysak, O., Andrjejeva, L., & Boltjans'ka, L. (2020). *Enterprise economics: a study guide*. Melitopol: Ljuks.
15. Лучко, М. Р., Жукевич, С. М., & Фаріон, А. І. (2016). *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Тернопіль: ТНЕУ.

- Luchko, M., Zhukevych, S., & Farion, A. (2016). *Financial analysis: a study guide*. Ternopil: TNEU.
16. Марков, Б. М. (2015). Теоретичні аспекти розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (15, ч. 2), 26–29.
- Markov, B. M. (2015). Theoretical aspects of the development of retail trade in food products. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 15(2), 26–29.
17. Мескон, М., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (1997). *Основи менеджменту*. <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
- Mescon, M., Albert, M., & Hedouri, F. (1997). *Fundamentals of Management*. <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
18. Мінцберг, Г. (2018). *Анатомія менеджменту*. К: Наш Формат.
- Mintzberg, H. (2018). *The Anatomy of Management*. К: Nash Format.
19. Могилко, В. О., Дмитрієв, І. А., Сагайдак-Нікітюк, Р. В., Шевченко, І. Ю., & Ященко, О. А. (2016). *Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Харків: ХНАДУ.
- Mogylko, V. O., Dmytriiev, I. A., Sahaidak-Nikitiuk, R. V., Shevchenko, I. Yu., & Yashchenko, O. A. (2016). *Strategic Management: A Textbook for Higher Education Students*. Kharkiv: KhNADU.
20. Підгора, Є. О., Гітіс, Т. П., & Касьянюк, С. В. (2023). *Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Краматорськ-Тернопіль: ДДМА.
- Pidgora, Ye. O., Hitis, T. P., & Kasianiuk, S. V. (2023). *Enterprise Development Strategy: Textbook for Master's Degree Students*. Kramatorsk-Ternopil: DDMA.
21. Поляков, М. А. (2023). Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2(47), 270–275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>

- Polyakov, M. A. (2023). Strategic planning of economic development of enterprises. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 270–275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>
22. Портер, М. (2020). *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів*. К: Наш Формат.
- Porter, M. (2020). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. К: Nash Format.
23. Сенишин, О. С., & Кривешко, О. В. (2020). *Маркетинг: навч. посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка.
- Senyshyn, O., & Kryveshko, O. (2020). *Marketing: education manual*. Lviv: Ivan Franko Lviv National University.
24. Сидоров, О. А., Фісуненко, Н. О., Альошина, Т. В., & Фоменко, А. Є. (2024). *Стратегічний менеджмент: підручник*. Дніпро: Арт-Прес.
- Sydorov, O. A., Fisunenko, N. O., Aloshyna, T. V., & Fomenko, A. Ye. (2024). *Strategic Management: Textbook*. Dnipro: Art-Press.
25. Смачило, І. І. (2017). Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Young Scientist*, 12(52), 758–762.
- Smachylo, I. I. (2017). Formation of the enterprise's economic strategy in modern conditions. *Young Scientist*, 12(52), 758–762.
26. Сумець, О. М. (2021). *Стратегічний менеджмент: підручник*. Харків: ХНУВС.
- Sumets, O. M. (2021). *Strategic Management: Textbook*. Kharkiv: KhNUVS.
27. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
- Taran-Lala, O., & Sukhoruk, K. (2021). Features of strategic management of an enterprise. *Economy and Society*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

28. Творонович, В., Юрченко, М., & Кулачок, В. (2024). Економічна стратегія підприємства та її місце у досягненні економічних цілей. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*, (56), 123–131.
- Tvoronovych, V., Yurchenko, M., & Kulachok, V. (2024). Economic strategy of the enterprise and its role in achieving economic goals. *Economics and Management: Collection of Scientific Papers*, (56), 123–131.
29. Шарапа, В. (2023). Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>
- Sharapa, V. (2023). Strategy formation: Theoretical and practical aspects. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>
30. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed. 1980). Homewood, IL: Irwin.
31. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw–Hill.
32. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. Springer.
33. Braybrooke, D., & Lindblom, C. E. (1963). *A strategy of decision: Policy evaluation as a social process*. New York: Wiley.
34. Chandler, A. D. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
35. March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
36. Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. New York: Macmillan.
37. Stlines, G. A., & Mines, J. B. (1977). *Management policy and strategy*. New York: Macmillan.