

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

Середа Юлія Юріївна

**Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного
розвитку фірми/**

**Assessment of industry instability and modern choice of company development
strategies**

Спеціальність 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПзм-21
Ю.Ю. Середа

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Л.А. Ляхович

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Поняття стратегії фірми та її види.....	7
1.2. Ідентифікація ознак зовнішнього організаційного середовища та оцінка його нестабільності.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАГМАТИКА ОЦІНЮВАННЯ СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ ТА ВИБОРУ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ.....	26
2.1. Аналіз сучасного стану та проблем розвитку галузі торгівлі в Україні.....	25
2.2. Оцінка факторів нестабільності середовища функціонування торговельних підприємств.....	34
2.3. Моніторинг рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	53
3.1. Оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду.....	53
3.2. Напрями формування стратегії розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах економіки.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміна умов здійснення господарської діяльності підприємств, вплив Індустрії 4.0, пандемії COVID-19, кліматичні зміни сигналізують про важливість, необхідність та доцільність стратегічного управління. Осмислення вищеперелічених особливостей господарської діяльності обумовлює необхідність формування новітніх концепцій управління, що передбачають врахування цілого спектру різноманітних чинників.

Революційні зміни в Україні суттєвим чином відобразилися на економічному становищі підприємств оптової та роздрібної торгівлі. Зменшення купівельної спроможності населення, валютні коливання, територіальні зміни, зміна ідеологічного настрою в країні та ряд інших глобальних і макроекономічних факторів змушують торговельні підприємства функціонувати у мінливому та практично непрогнозованому середовищі. Тому, розроблення ділової стратегії розвитку має велике значення для підприємств у сучасних умовах функціонування, адже передбачає, насамперед, здійснення стратегічних змін.

Теоретичне підґрунтя стратегічних аспектів управління становлять наукові праці наступних відомих учених: І. Ансоффа, Р. Дункана Т. Левітта, Б. Хендерсона, А. Чандлера. Суттєвий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили українські теоретики та практики, серед яких: Л. Артеменко, Н. Архіпов, Д. Баюра, О. Білоцерківський, С. Васи́лига, В. Герасимчук, О. Дрінь, А. Наливайко, В. Пастухова, І. Смолін, А. Старостіна, З. Шершньова та ін. Однак, на сьогодні, дуже гостро постають проблеми управління підприємствами у невизначених та непрогнозованих умовах зовнішнього середовища, що вимагає подальших наукових пошуків у галузі стратегічного планування та управління.

Мета та завдання дослідження. Метою наукової роботи є дослідження теоретичних засад стратегічного управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку фірми в умовах нестабільності середовища галузі.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети зумовив вирішення таких завдань :

- з'ясування поняття стратегії фірми та виділення її основних видів;
- виявлення ознак зовнішнього середовища функціонування фірми та оцінка його нестабільності;
- аналіз сучасного стану та проблем розвитку галузі торгівлі в Україні;
- оцінка факторів нестабільності середовища функціонування торговельних підприємств;
- моніторинг рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства;
- формування шляхів оптимізації стратегічного управління національними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду;
- окреслення напрямів формування стратегії розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах економіки.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти вибору стратегії фірми в диференційованих умовах зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У науковій роботі застосовувались такі загальнонаукові та специфічні методи дослідження: діалектичний підхід, системний аналіз, логічний та історичний методи. Методи порівняльного аналізу були використані при виявленні загальних і специфічних рис стратегічного управління фірмою, вивченні вітчизняного та зарубіжного досвіду стратегічного управління; метод аналізу та синтезу – для здійснення оцінки сучасного стану та проблем розвитку торговельної галузі в Україні, а також – аналізу факторів нестабільності середовища функціонування торговельних підприємств. Методи узагальнення, моделювання та експертних оцінок використовувалися в процесі формулювання пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Інформаційну базу дослідження склали: науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених за даною проблематикою; статистичні та інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України, дані мережі

Інтернет, фінансова звітність суб'єктів господарювання, результати опитування керівників і фахівців торговельних підприємств України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції, викладені автором у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані ТОВ «Хімель» у процесі стратегічного планування та вибору оптимальної стратегії розвитку фірми із врахуванням нестабільності середовища галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати наукової роботи обговорювалися на студентській науково-практичній конференції «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (22 квітня 2021 року, м. Тернопіль) та VI Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль). За результатами роботи опубліковано дві наукових праці у збірниках тез конференції.

Структура та обсяги роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках комп'ютерного тексту. Випускна кваліфікаційна робота містить 15 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел, що включає 83 найменування та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття стратегії фірми та її види

В умовах жорсткої конкуренції визначальний вплив на ефективність діяльності фірми має вірно розроблена стратегія її гармонійного розвитку, що є підтримкою стабільного економічного зростання та підґрунтям у вирішенні проблемних ситуацій, в чому зацікавлені власники бізнесу. Основною перевагою стратегічного планування є можливість реалізації попередньо запланованих сценаріїв розвитку підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності під час формування цілей. За допомогою стратегічного планування можна передбачити перебіг процесів розвитку підприємства, здійснити процеси, які допоможуть вийти підприємству на стабільний рівень розвитку, краще підготуватися до майбутнього.

Термін «стратегія» (від *stratos* – військо, і *ago* – веду) має грецьке походження і в більшості словників тлумачиться, як мистецтво війни. Перша згадка поняття «стратегія» є в словах одного із зарубіжних європейських воєначальників – військового теоретика і історика, Карла фон Клаузевіца. Йому належать слова: «Війна – невід'ємна частина конкуренції, це спосіб боротьби людських інтересів і вчинків. Найважче – напевно, краще підготувати перемогу; це – непомітна заслуга стратегії, за яку вона рідко отримує похвалу. Саме згадка про поняття «стратегії» в словах відомого європейського теоретика дуже наочно відображають сферу і призначення застосування стратегії – це продумане прагнення до перемоги [33].

При цьому вчені-економісти по різному трактують поняття стратегії. Так, з позиції Котлера Ф. «... стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей;

визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості» [38].

Куїн Дж.Б. зазначає, що «стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів» [45, с. 117].

Згідно підходу А. Мескона, «стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» [44, с. 256].

У період після Другої світової війни в зарубіжних організаціях починає впроваджуватися стратегічне управління. Мистецтво стратегічного управління існує з найдавніших часів, і поняття стратегії несе в собі пам'ять про перемоги минулого. Стратегічний управлінський досвід накопичувався століттями і в ХХІ столітті він тільки збільшує своє значення для розвитку систем управління в цілому [27, с. 3].

Стратегічний менеджмент, як наукова дисципліна існує порівняно недавно. Інструменти стратегічного менеджменту впроваджувалися в практику управління організаціями поступово. Потреба в побудові стратегічних планів виникла в зв'язку з розвитком найбільших зарубіжних організацій, світових міжнародних корпорацій. Засновниками досліджень стратегії в бізнесі були Альфред Чандлер та Ігор Ансофф.

У 60-х-70-х роках ХХ століття у працях згаданих вчених були виведені характеристики основних моделей організаційної поведінки. Також, ними було відзначено значний вплив стратегії на розвиток організаційної структури. Чандлер А. одним із перших зміг впорядкувати наукову інформацію про формування великого бізнесу і, отже, багато в чому сприяв розвитку на практиці розуміння таких понять, як «стратегія», «структура організації» та «організаційні здібності». Одним з перших хто сформулював поняття терміну

«стратегія» в менеджменті був саме А. Чандлер в 1962 році: «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» [76].

Теорія стратегічного управління вперше була представлена на широкий загал І. Ансоффом на конгресі в травні 1973 року. Автор дає формулювання, відповідно до якого стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, яких компанія дотримується у своїй роботі». Дослідник виділяє принципи для чотирьох видів стратегій [1]:

1) Принципи, що застосовуються при аналізі показників роботи компанії на даний момент і в майбутньому. Якісні критерії аналізу найчастіше називають орієнтиром, а кількісні складові – завданням.

2) Принципи, на яких будуються взаємовідносини підприємства і її зовнішнього середовища, згідно яких виявляється, які типи товарів, методики їх просування буде розвивати стратегія, де і як реалізовувати свою продукцію, як саме бути кращими відносно своїх конкурентів. Даний блок правил називається бізнесстратегією.

3) Принципи, що регулюють відносини і операції в середині компанії, що називаються організаційною концепцією.

4) Принципи, відповідно до яких компанія здійснює свою щоденну роботу, називаються головними оперативними методами.

Одним із важливих етапів процесу розробки або ж вибору стратегії розвитку фірми є класифікація стратегій. Дослідження сучасних підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до систематики стратегій свідчить про широку їх різноманітність. Узагальнення досліджених нами наукових підходів до класифікації стратегій дає можливість виділити наступні ознаки їх поділу: галузева позиція підприємства; масштаби впливу стратегій; форма стратегії; відносне географічне охоплення ринку; стадії життєвого циклу підприємства; базова концепція досягнення конкурентних переваг; рівень ієрархії управління; функціональні ознаки стратегій; характер поведінки на ринку; розміри підприємства; спрямованість реалізації стратегії; склад стратегічного набору стратегій; способи забезпечення зростання [54, с. 110].

На сьогодні існує безліч класифікацій стратегій. Стратегії розвитку організації можуть ранжуватися як за характером вирішуваних завдань, так і за рівнем її використання. Групування стратегій, згідно поглядів окремих вітчизняних та зарубіжних науковців представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій фірми згідно підходів окремих науковців

Автор	Вид стратегії
А. Гриньов [14]	Наступальна та оборонна (захисна, імітаційна, очікувана, без реагування)
В. Санто [58]	Традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна, залежна, наступальна
Б. Твісс [64]	Наступальна, захисна, ліцензійна, проміжна, створення нового ринку, розбійна
Ф. Котлер [37]	Лідера, челенджера, послідовника та фахівця («нішера»)
М. Портер [56]	Лідерство в продукті, лідерство в затратах, фокусування
М. Круглов [40]	Підприємницька, організаційна, трудова
А. Градов [13]	Товарна, ціноутворення, взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів, поведження фірми на фінансових ринках, зниження трансакційних витрат, зовнішньоекономічної діяльності

Найбільш широко вживаною у теорії та практиці класифікацією стратегій є їх поділ за формою і характером змін, що відбуваються в роботі організації (стратегії скорочення, зростання і обмеженого зростання, а також різноманітні їх функціональні варіації). Варто також виокремити поділ функціональних стратегій на дві окремі категорії, а саме – наступальні стратегії та оборонні стратегії. При реалізації оборонної стратегії підприємство здійснює підсилення своїх позицій на ринку та реалізує певні дії «у відповідь» у випадку агресії конкурента. Важливою характерною ознакою даного типу стратегії є збереження низького рівня цін на товари та послуги, а саме такого – що не перевищує цін конкурентів на аналогічні товари та товари-субститути. На відміну від оборонної, наступальна стратегія ґрунтується на активній конкуренції та суперництві, із використанням різноманітних їх методів та прийомів. «Атакувальні дії» застосовуються як стосовно сильних так стосовно слабких конкурентів, за для захоплення максимальної частки ринку та здобуття

стійких випереджальних позицій. Інструментами реалізації наступальних стратегій є «цінові війни», реклама, виробництво специфічних продуктів, привабливих для певних сегментів ринку тощо [63].

Функціональні стратегії формуються відповідними підрозділами організації, а саме – виробничими, фінансовими, маркетинговими, інвестиційними та ін. На керівників вищої ланки покладається завдання гармонійної координації та узгодження окремих функціональних стратегій, а також – формування збалансованої кінцевої версії стратегії підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки та за умов постійного загострення конкурентної боротьби як на світовому так і на національних товарних ринках визначальне місце серед функціональних стратегій займає маркетингова стратегія. Варто також зауважити, що переважна більшість практиків-спеціалістів в галузі маркетингу взагалі ототожнюють маркетингову стратегією із загальним стратегічним планом розвитку фірми. На нашу думку, це не зовсім вірна позиція, позаяк, маркетингова стратегія, не зважаючи на її провідне значення у діяльності підприємства, зокрема торговельного, залишається однією із вузькоспеціалізованих функціональних стратегій.

Велика увага типологізації стратегій приділена у працях І. Ансоффа. Автор наводить схему визначення типу стратегії, що застосовується при її створенні та приймає до уваги різновид продукту і ринку (новий або старий). Їх контакт і визначення стратегії, яка зумовлює сукупністю «продукт – ринок», характеризується матрицею «продукт-ринок». Матриця І. Ансоффа представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця формування стратегії Ансоффа та її використання за умов гармонійного розвитку

	«Старий» товар	«Новий» товар
«Старий» ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару (рекомендована за умов гармонійного розвитку)
«Новий» ринок	Розвиток ринку	Диверсифікування (рекомендована за умов гармонійного розвитку)

Складено автором за [1]

Стратегія диверсифікування вважається одним із найскладніших видів стратегії, яка використовується найбільшими світовими підприємствами. Якщо обрана така стратегія, то підприємство орієнтоване на виготовлення схожих товарів, застосовуючи вже наявний технологічний потенціал виробництва. Також при цій стратегії можливе зростання, завдяки інтеграції діяльності, де компанія посилює контроль за постачальниками або сама здійснює упаковку і транспортування продукції клієнту. Для дослідження портфельних стратегій може застосовуватися конфігурація Бостонської консалтингової групи (табл. 1.3), яка широко використовується на ринку портфельного інвестування.

Таблиця 1.3

Матриця формування стратегії «зростання/частка ринку»

Бостонської консалтингової групи [27, с. 4]

		<i>Частка ринку</i>	
		Незначна	Значна
<i>Темпи зростання</i>	Низькі	«Собаки»	«Дійні корови»
	Високі	«Знаки запитання»	«Зірки»

Значним досягненням в концепції стратегічного планування вважається праця Майкла Портера «Конкурентні стратегії», видана в 1980 році. Викладені ним загальні стратегії конкуренції багатьма фахівцями в сфері стратегічного планування все ще визнаються найефективнішими засобами для практичної роботи компаній в умовах сьогодення. Майкл Портер розділив стратегії на три наступні види: лідерство у витратах, диференціювання і концентрація на сегменті. Модель М. Портера відображена у табл. 1.4.

За класифікаційною ознакою способу поведінки підприємства в конкурентному середовищі стратегії можна поділити на стратегії диференціації, оперативного реагування, фокусування, інновацій, управління витратами [9 с. 3].

Матриця формування стратегії М. Портера

		<i>Конкурентна перевага</i>	
		Перевага у витратах	Унікальність продукту
<i>Сфера конкурування</i>	Весь ринок	Лідерство у витратах	Диференціювання
	Сегмент ринку	Концентрування на сегменті	

Складено автором за [56]

Лідерство за критерієм витрат, висвітлене в теорії М. Портера, можна також віднести до стратегії мінімізації витрат. Стратегія фокусування представляє собою зосередження уваги та дій підприємства на підтриманні дуже обмеженого сегменту ринку. На перший погляд, фокусування підприємства на досить обмеженому напрямку діяльності дозволяє досягти очевидної конкурентної переваги завдяки підвищенню рівня спеціалізації. В той же час, більш обмежена область діяльності підприємства дозволить досягти бажаного рівня реалізації товарів.

Оберненою до стратегії фокусування є стратегія диференціації, також представлена в теорії Портера, передбачає виготовлення більш різноманітного асортименту товарів або збільшення числа послуг, що надаються при підтримці їх єдиного функціонального призначення. Стратегія диференціації передбачає більш повне задоволення попиту споживачів і підвищення їх чисельності шляхом збільшення асортименту пропонованих товарів або послуг.

Значний ступінь конкуренції передбачає, що більш конкурентоспроможний той, хто готовий надати покупцеві більш якісні товари, додаткові функціональні можливості і відмінний рівень сервісу. Це здійснюється шляхом результативного втілення стратегії інновацій, що полягає в зосередженні дій на модернізації технологій, обладнання, процесу виготовлення, введення до асортименту продукції якісних нових виробів або послуг за допомогою включення інноваційних концепцій.

Стратегія швидкого реагування передбачає досягнення високого рівня застосування в управлінні підприємством принципу зворотного зв'язку. Мається на увазі швидке пристосування виробництва або сфери послуг до потреб сегменту ринку, яке займає підприємство. Швидке реагування на зміни ринку дає змогу компаніям, які обрали дану стратегію, першими просувати свої товари або послуги на ринок та, відповідно, задовольняти нові потреби споживачів. В умовах жорсткої конкуренції часто виграє той, хто при інших рівних умовах першим запропонує на ринку свою продукцію. Всі вищепредставлені типи стратегій згруповано за основними параметрами в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика глобальних стратегій [27, с.6]

Параметри стратегії / Види стратегій	Мінімізації витрат	Фокусування	Диференціювання	Інновації	Швидке реагування
Конкурентні переваги	Низька вартість товару	Пошук у товару унікальних особливостей	Відмінність від товарів конкурентів	Створення нового товару чи технології	Тимчасовий статус виробника-монополіста
Розмір сегменту	Великий	Великий	Малий, є особливі потреби	Будь-який	Будь-який
Асортимент продуктової лінії	Вузький	Широкий	Немає значення	Немає значення	Немає значення
Слабкі місця	Зміна технології	З'являтимуться товари-імітатори; великі витрати на просування	Поява товару - конкурента, зникнення сегменту	Ризик не досягнення цілі	Зникне товар, який буде актуальний для даної стратегії

Дослідженням класифікації стратегій фірми також займався відомий вчений-економіст Ф. Котлер, котрий виділив чотири типи конкурентних стратегій: лідера, челенджера, послідовника та фахівця.

Дослідження теоретичних засад процесу стратегічного управління дозволило виокремити ряд його основних складових або ж етапів.

На першому етапі побудови стратегії фірми здійснюється окреслення загального «бачення» або ж концепції діяльності, що передбачає визначення головної мети та завдань функціонування підприємства. На другому етапі, на основі ґрунтовного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, проводиться всеохоплююча діагностика його діяльності, ідентифікація його «сильних та слабких сторін», виявлення ризиків та загроз, а також – пошук унікальних можливостей подальшого зростання та розвитку.

Наступним кроком є планування перспективної діяльності фірми шляхом прогнозування кількісних і якісних показників функціонування та побудови окремих програм і проєктів, що складають підґрунтя комплексної довготермінової стратегії підприємства. Важливим моментом є також формування системи забезпечення, а саме – виокремлення джерел фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, необхідних для успішної реалізації стратегії.

Впродовж усього процесу стратегічного планування, здійснюється оперативний та стратегічний контроль, у межах якого проводиться спостереження за реалізацією програм та проєктів, а також – моніторинг відхилень планових показників реалізації стратегії від їх фактичних значень. Безперервний моніторинг процесу стратегічного управління має на меті виявлення помилок, недоліків та проблемних аспектів, що дає можливість їх своєчасного виправлення та усунення.

Підсумовуючи вищезазначене, резюмуємо, що система стратегічного управління фірмою є складною та багатoeлементною, має індивідуальний спектр властивостей та характерних специфічних ознак, які змінюються залежно від виду діяльності підприємства та його унікальних характеристик.

1.2. Ідентифікація ознак зовнішнього організаційного середовища та оцінка його нестабільності

Зовнішнє середовище суб'єкта господарювання ми розглядаємо як комплекс факторів та специфічних умов, що знаходяться за межами підприємства, виникають та існують незалежно від нього, однак здійснюють вплив на його діяльність. У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до систематики елементів зовнішнього середовища. Однак найбільш поширеним та часто використовуваним є поділ чинників зовнішнього середовища на дві основні групи: чинники прямої та непрямой дії.

Чинники прямої дії (мікросередовище) безпосередньо впливають на функціонування фірми та об'єднують контрагентів фірми – постачальників матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів; конкурентів; споживачів та клієнтів фірми; державні органи влади та органи місцевого самоврядування тощо. До чинників непрямой дії відносимо економічні, соціально-політичні, нормативно-правові, природні, екологічні та інші чинники [71, с.291-292]. На основі аналізу та синтезу наукових підходів до класифікації факторів, що впливають на діяльність підприємств, нами було сформовано блок-схему зовнішнього середовища фірми (рис. 1.1).

До соціальних факторів належать: чисельність та структура населення, рівень життя, зміна смаків та прераференцій споживачів. До технологічних факторів належать: державна політика у сфері науки і науково-технічної діяльності, темпи розроблення новітніх технологій, темпи розроблення нових видів продукції, нові відкриття, автоматизація технологічних процесів, адаптація нових технологій, ступінь легкості отримання інформації про новітні технології. Під економічними факторами розуміємо вплив рівня інфляції та безробіття, коливання валютних курсів, зміни у рівні доходів населення, сприятливість інвестиційного клімату, особливості формування цін на виробничі ресурси, спрямованість експортно-імпортової політики держави тощо. В свою чергу, до екологічних (природних) факторів відносимо зміну погодно-кліматичних умов, рівень забруднення навколишнього середовища, ступінь

впливу суб'єктів господарювання на навколишнє середовище та наслідки такого впливу.

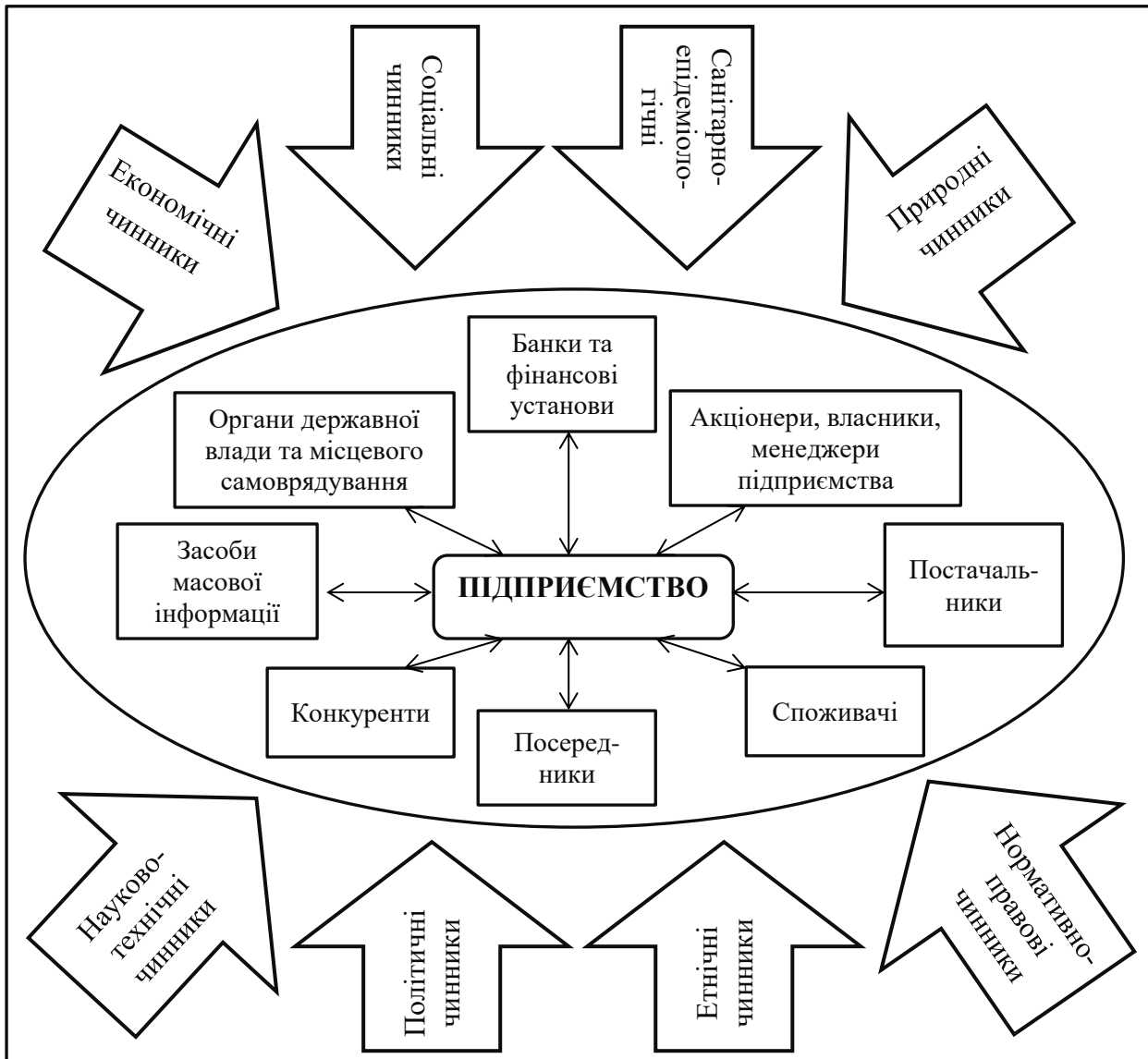


Рис. 1.1. Зовнішнє середовище фірми

Складено автором

Серед політичних факторів варто виокремити політичну стабільність в країні, політичну спрямованість держави, її вибір, щодо тісноти та напрямку міжнародних зв'язків з іншими країнами. Сукупність податкової політики, антимонопольного регулювання, державної підтримки галузей економіки, законодавства із стандартизації та сертифікації продукції тощо, все це складає нормативно-правові фактори зовнішнього середовища фірми.

До етнічних факторів відносимо загальний рівень освіченості та культурності населення, умови працевлаштування та тенденції у зазначених сферах, що визначає склад, структуру, а також, можливості доступу до кваліфікованої робочої сили у майбутньому.

До особливої групи факторів, які мають високий рівень впливу в сучасних умовах, належать санітарно-епідеміологічні. Так, пандемія COVID-19 здійснила глобальний вплив на усі сфери життя суспільства і, в першу чергу, на економічну діяльність. За таких умов, ступінь невизначеності зовнішнього середовища фірми зріс у кілька разів.

На основі вищезазначеного, робимо висновок, що зовнішнє середовище фірми представляє собою складну соціально-економічну систему, що функціонує у відповідності до визначених закономірностей, має певні особливості та характеристики. Найбільш вагомими характеристиками зовнішнього середовища є наступні [47, с. 3]:

1. Взаємозв'язок та взаємообумовленість факторів – рівень сили, із якою зміна одного фактору впливає на інші фактори оточення.
2. Складність середовища – представлена загальною кількістю факторів оточення організації.
3. Динамічність середовища – характеризується рухливістю або змінністю чинників середовища.
4. Невизначеність середовища включає обсяг, повноту та правдивість інформації, якою володіє фірма у процесі прийняття рішень.

Слід зазначити, що три останні характеристики є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Так, складність зовнішнього середовища значно залежить від динамічності та невизначеності, а невизначеність, в свою чергу, досить часто обумовлена ступенем його складності. Поєднання вище перелічених складових, а також наявність у керівництва інформації про кожну з них відображає рівень нестабільності середовища функціонування фірми.

З'ясування характеру зовнішнього середовища підприємства є складним процесом пізнання його об'єктивних ознак, що не завжди наділені чітко визначеною формою та перебувають у постійній динаміці. Результативність

оцінки зовнішнього середовища фірми у значній мірі залежить від суб'єктивного бачення та аналітичних можливостей суб'єктів такої оцінки. Лише висококваліфікований та досвідчений спеціаліст у сфері стратегічного менеджменту може швидко ідентифікувати зміни зовнішнього середовища, визначати ступінь їх глибини та значимості для підприємства. Однією із найскладніших, на наш погляд, є проблема визначення рівня передбачуваності змін середовища, який є важливим критерієм вибору адекватної методики та інструментарію формування стратегії фірми. Невірна інтерпретація змін зовнішнього середовища, а також ймовірності їх настання може спричинити суттєві збитки для підприємства, пов'язані із реалізацією хибних та невідповідних ситуації стратегій.

Проблематика ідентифікації та оцінки зовнішнього середовища фірми завжди була об'єктом пильної уваги науковців, які досліджували його динамізм, нестабільність, невизначеність та турбулентність. Одними із перших вчених, що приділяли пильну увагу дослідженню зазначених проблем були Ф. Емері і Е. Тріст, які опублікували фундаментальні наукові праці, з теорії динамізму зовнішнього середовища [79; 80].

Вищезгадані науковці виділили наступні типи зовнішнього середовища організації [79]:

- 1) спокійне зовнішнє середовище, що не вимагає суттєвих змін у функціонуванні фірми;
- 2) динамічне зовнішнє середовище, в умовах якого підприємство вимушене здійснювати безперервний моніторинг конкурентних зусиль суперників на ринку та швидко діяти на випередження;
- 3) турбулентне середовище, яке перманентно перебуває під дією численних різнорідних факторів та відрізняється складністю взаємозв'язків, що не піддаються прогнозуванню.

Щодо методик оцінки зовнішнього середовища фірми, то найвідомішими є PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод SPACE тощо.

SWOT аналіз передбачає складання певної карти, яка не містить кінцевої інформації для прийняття стратегічних рішень, однак дає змогу

розташування певної інформації у заздалегідь обумовленому порядку, що надає їй певної структурованості. SWOT аналіз підприємства дозволяє виявити внутрішні сильні і слабкі сторони підприємств, а також потенційні зовнішні можливості і загрози. На основі здійснення такого аналізу розробляються рекомендації, щодо покращення ситуації, шляхом використання зовнішніх можливостей та внутрішніх резервів підприємства, а також – щодо способів подолання виявлених загроз [62, с. 32].

Однак, вищезгадані методики оцінюють стан середовища фірми в конкретний момент часу, не враховуючи рівня його змінюваності. Для аналізу зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень і джерела нестабільності, а також з'ясувати, як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Мінливе зовнішнє середовище характеризується вищим рівнем нестабільності, ніж дискретне [47, с. 4].

Значна увага дослідженню зовнішнього середовища приділена у наукових працях Р. Дункана [78, с. 45]. Автор ґрунтовно описує способи ідентифікації характеру зовнішнього середовища, а також пропонує двомірну модель його градації та оцінювання. Визначення ступеню змінності зовнішнього середовища діяльності фірми науковець здійснює за двома критеріями – кількістю факторів впливу та їх подібністю або ж відмінністю між собою. Виходячи із поєднання даних характеристик Р. Дункан виділяє статичне та динамічне зовнішнє середовище функціонування підприємства. Для статичного або ж простого середовища притаманна незначна кількість подібних факторів нестабільності, для динамічного або складного – значна кількість різнорідних факторів, що важко піддаються ідентифікації та оцінюванню (табл. 1.6). Із допомогою запропонованої автором матричної моделі, можливо встановити характер зовнішнього середовища фірми із урахуванням ступеня його складності.

Зауважимо, що розглянуті вище підходи до типологізації характеру зовнішнього середовища фірми мають один спільний суттєвий недолік, позаяк в їх основі лежать методи лише якісної суб'єктивної оцінки без застосування жодних кількісних вимірників. Доповнення запропонованих методик

кількісними показниками дозволить суттєво підвищити рівень їх об'єктивності, а також – здійснювати порівняльний аналіз окремих сегментів зовнішнього середовища, у процесі розробки стратегії діяльності підприємства.

Таблиця 1.6

Оцінювання зовнішнього середовища фірми за двомірною моделлю

Р. Дункана [22, с. 43]

Середовище	Просте	Складне
Статичне	<p>Низький ступінь невизначеності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • незначна кількість факторів та компонентів; • фактори та компоненти схожі між собою; • фактори та компоненти фактично незмінні у часі. 	<p>Помірно низький ступінь невизначеності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • значна кількість факторів та компонентів; • фактори та компоненти суттєво відрізняються між собою; • фактори та компоненти фактично не змінюються в часі.
Динамічне	<p>Помірно високий ступінь невизначеності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • незначна кількість факторів і компонентів; • фактори та компоненти достатньо схожі між собою; • фактори та компоненти постійно перебувають у процесі змін. 	<p>Високий рівень невизначеності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • значна кількість факторів та компонентів; • фактори та компоненти суттєво різняться між собою; • фактори та компоненти перебувають в процесі безперервних змін.

Великий внесок у вирішення проблеми удосконалення методик оцінювання динамізму зовнішнього середовища функціонування фірми зробив І. Ансофф [1, с. 402], запропонувавши три групи методів ідентифікації майбутніх змін, зокрема, прогнозування, моделювання та експертне оцінювання. Важливою передумовою отримання коректних результатів аналізу зовнішнього середовища фірми науковець вважав вірну ідентифікацію та підбір чинників, які спричинили ті чи інші зміни досліджуваного середовища. Так, І. Ансофф виокремив два узагальнюючих аспекти змін зовнішнього середовища фірми:

– змінюваність маркетингу, що вимірюється очікуваною інтенсивністю цієї функції;

– змінюваність інновацій, що вимірюється інтенсивністю науковотехнічних змін в продукції і технології [1, с. 280].

Дієвість запропонованої методики І. Ансоффа обґрунтовує повнотою охоплення усіх можливих факторів впливу на середовище функціонування фірми. Для більшої конкретизації факторів автор пропонує сформуванню системи кількісних вимірників змінності зовнішнього середовища із врахуванням специфіки виду діяльності підприємства та його галузевих ознак.

Порівняння методик І. Ансоффа та Р. Дункана наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняння методів оцінки зовнішнього середовища фірми

І. Ансоффа та Р. Дункана

Характеристика	Методика І. Ансоффа	Перцептивний вимірник Р. Дункана
Суть	Базується на оцінці трьох характеристик: звичність подій, темп змін, передбачуваність. У відповідність до кожного надає відповідну стратегію діяльності.	Базується на оцінці передбачуваності (визначеності) ряду складових (складові впливу) – споживачів, конкурентів, постачальників, професійних спілок, урядового регулювання, політичної думки та ставлення суспільства
Рівні нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності
Недолік	Обмеженість методики, оскільки нестабільність визначається не лише динамікою, а й складністю середовища	Суб'єктивність. Менеджери різних рівнів можуть мати різний погляд на стан середовища. Можливість по-різному інтерпретувати різні складові
Особливість	Стверджує, що невизначеність визначається трьома характеристиками - ступінь звичності змін, темп змін та передбачуваність майбутнього	Базується на експертних оцінках. Оцінює не середовище в цілому, а окремі його складові
Доповнення до методики	Теоретичні положення Олдрича та Г. Минцберга, які враховують недоліки методики І. Ансоффа.	Удосконалений вимірник Дункана $N=(n_1+ n_2+ n_3)/3$, де N – загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища; n_1 n_2 , n_3 – відповідні рівні невизначеності, динаміки та складності зовнішнього середовища. Оцінює невизначеність, динаміку та складність кожного елемента окремо.

В сучасних умовах особливо відчутний вплив на діяльність суб'єктів економіки здійснюють інституційні фактори. Так, значна політична нестабільність в Україні, наслідки воєнного конфлікту із Росією, постійна перестановка сил на світовій політичній арені, боротьба Сходу та Заходу за можливість впливу на політичні процеси в нашій державі у рази підвищують невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища діяльності вітчизняних підприємств. Важливо брати до уваги і наслідки екологічних та кліматичних зміни, а також загострення епідеміологічної ситуації, пов'язане із пандемією COVID-19. Зазначені чинники є вкрай непередбачуваними та важко піддаються оцінці через постійні зміни їх інтенсивності, напрямів впливу та сфери поширення.

Не менш складною, є проблема створення коректного інформаційного забезпечення для кількісного аналізу впливу окремих факторів на діяльність підприємств. Існування такої проблеми обумовлено тим, що і на мікро- і на макроекономічному рівні інформація часто навмисно спотворюється окремими суб'єктами економіки. Маємо на увазі «викривлення» макроекономічної статистики окремими державними відомствами та інституційними структурами під тиском різних політичних сил. Спотворення економічної інформації на мікроекономічному рівні найчастіше пов'язане із бажанням суб'єктів господарювання мінімізувати податкове навантаження, незаконно отримати державні субсидії та преференції, відшкодувати ПДВ тощо. У результаті таких дій, економічна інформація необхідна для ефективного стратегічного планування є суттєво спотвореною та не в повній мірі відображає реальний стан національних підприємств та держави в цілому.

Підсумовуючи зазначимо, що постійні зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств є об'єктивним, незворотним та безперервним процесом. Такі зміни притаманні усім етапам розвитку цивілізації, відрізняючись лише своєю швидкістю та спрямованістю. Що ж до сучасних змін зовнішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання, то їм притаманні наступні характерні ознаки та спільні риси.

По-перше, сучасному етапу розвитку суспільства характерне суттєве прискорення темпів технічних та соціальних змін, що суттєво впливає на спрямованість суспільного розвитку. Так, Дрінь О.Я. стверджує, що «...сучасні зміни настільки швидкі і масштабні, що часто призводять до запізнілої і неадекватної реакція на них та ускладнюють процес пізнання їх суті, напряду впливу та об'єктів сприйняття» [22, с. 89].

По-друге, прискорення змін зовнішнього середовища обумовлює складність проблем, які виникають у результаті такого прискорення. В свою чергу, зростання рівня складності проблем потребує більшого часового проміжку для їх вирішення. На момент ж знаходження рішення зазначеної проблеми, сама проблема може втратити актуальність, натомість – перед суб'єктами економіки постає ряд абсолютно нових нагальних проблем, які потребують швидкого реагування. Усе це вимагає від суб'єктів господарювання максимальної гнучкості та швидкості реакції за для пристосування до швидкозмінних умов зовнішнього середовища та ефективного функціонування і досягнення поставлених стратегічних завдань.

Висновки до розділу 1

Під стратегією розуміємо інтегровану модель дій, яка призначена для досягнення цілей організації. В свою чергу, розробка стратегії – це процес постановки завдань та формування довгострокового плану діяльності підприємства. За результатами дослідження встановлено, що базовими стратегіями розвитку фірми є наступні: стратегії концентрованого зростання, диверсифікованого зростання, інтегрованого зростання, та скорочення. В роботі ідентифіковано основні етапи стратегічного управління розвитком підприємства та охарактеризовано їх зміст відповідно до специфіки діяльності та галузевих ознак суб'єкта господарювання.

З'ясовано, що для ефективного функціонування підприємств необхідно передусім визначити фактори, які прямо та опосередковано впливають на суб'єкт господарювання, та є першопричиною позитивних або негативних змін,

що відбуваються на підприємстві. Володіючи інформацією про невизначеність, динамічність та складність кожного із цих факторів, підприємство може визначити загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища та обрати вид управління, який допоможе передбачувати майбутні події й приймати відповідні антикризові рішення.

РОЗДІЛ 2

ПРАГМАТИКА ОЦІНЮВАННЯ СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ ТА ВИБОРУ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ

2.1. Аналіз сучасного стану та проблем розвитку галузі торгівлі в Україні

Трансформації в економіці України суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання загалом та підприємств торгівлі зокрема. Суттєві коливання валютних курсів, зменшення купівельної спроможності населення, сповільнення ділової активності внаслідок епідемії COVID-2019, політична нестабільність та багато інших факторів перетворили зовнішнє середовище функціонування національних підприємств на цілковито непрогнозоване та турбулентне.

Торгівля є важливою сферою національної економіки, яка здійснює вагомий внесок у виробництво ВВП та відіграє важливу роль як у формуванні економічного потенціалу суспільства, так і в задоволенні потреб споживачів у споживчих товарах і послугах. Вона забезпечує дотримання балансу між виробництвом і споживанням, формування суттєвої частки валової доданої вартості, зайнятість економічно активного населення [4, с. 124]. Місце торгівлі серед взаємопов'язаних стадій суспільного відтворення схематично можна представити на рис. 2.1.

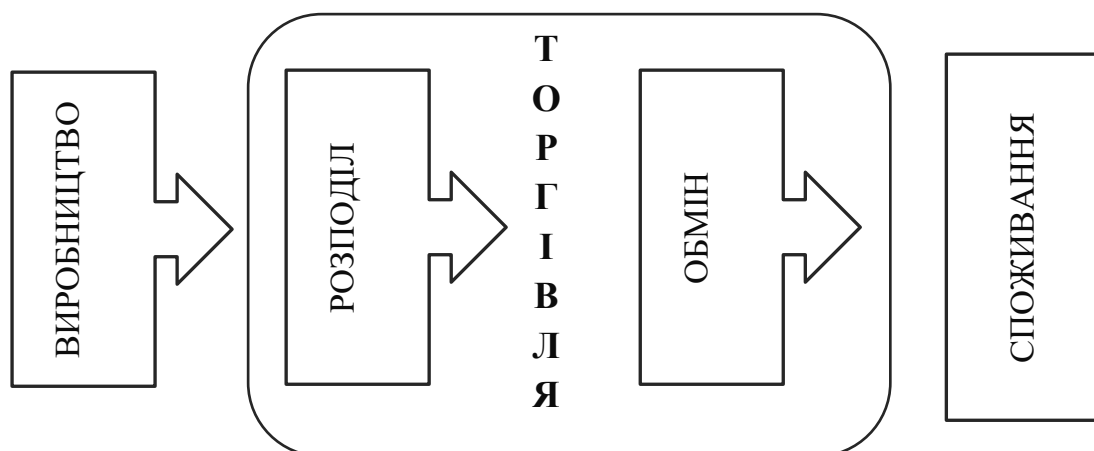


Рис. 2.1. Місце торгівлі у сфері суспільного відтворення [7, с. 7]

Торгівля є формою товарного обігу, яка являє собою економічні відносини, пов'язані з обміном товарів, і конкретні господарські відносини, пов'язані з процесами їх реалізації. Таким чином, торгівля виконує дві головні загальні функції:

- як форма товарного обміну здійснює зміну форм вартості;
- як галузь економіки доводить товари від виробника до споживача.

Сучасні умови функціонування вітчизняних торговельних підприємств характеризуються такими особливостями: затяжною фінансово-економічною кризою; впливом наслідків пандемії COVID-2019; зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Окрім того відбуваються зміни у смаках та уподобаннях споживачів, зростають вимоги до якості товарів і послуг, а також, до рівня обслуговування клієнтів. Суттєвий вплив на сферу торгівлі здійснює і швидкий розвиток новітніх інформаційних технологій, що призводить до зростання частки електронної комерції та загострення конкурентної боротьби на ринку товарів. Все це ставить особливо високі вимоги до рівня стратегічного менеджменту підприємств, задля досягнення ефективності їх діяльності та утримання довгострокових позицій на обраному сегменті ринку.

Статистичний аналіз сучасного стану торговельної галузі України почнемо з характеристики структури економіки України у 2020 році, розглянувши такі показники, як кількість суб'єктів господарювання; кількість зайнятих працівників; кількість найманих працівників; обсяг реалізованої продукції (табл. 2.1).

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2020 році торгівля була провідною галуззю економіки України, посідаючи перше місце за кількістю суб'єктів господарювання (41,9%), кількістю зайнятих працівників (26%) та обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) (40,1%), проте поступалася промисловості за кількістю найманих працівників. Порівняно з 2018 роком [3, с. 124] у структурі національної економіки частка оптової та роздрібної торгівлі скоротилася за усіма аналізованими показниками: за кількістю зайнятих і

найманих працівників на 1,2 в.п і 1 в.п. відповідно, за обсягом реалізованої продукції – на 0,4 в.п., за кількістю суб’єктів господарювання – на 2,6 в.п.

Таблиця 2.1

Структура економіки України у 2020 році

Види економічної діяльності	Питома вага за показниками, %			
	кількість суб’єктів господарювання	кількість зайнятих працівників	кількість найманих працівників	обсяг реалізованої продукції
Сільське, лісове та рибне господарство	3,7	6,4	7,1	5,5
Промисловість	6,4	24,1	28,4	31,2
Оптова та роздрібна торгівля	41,9	26	21,8	40,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність	5,0	9,7	10,8	5,1
Інформація та телекомунікації	11,9	4,2	2,2	3,5
Операції з нерухомим майном	4,9	2,5	2,2	1,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	7,1	3,6	2,9	3,0
Інші види діяльності	19,1	23,5	24,6	10,2
Усього	100	100	100	100

Джерело: складено та розраховано автором за [32;31;49]

Однак, зауважимо, що негативна динаміка аналізованих показників притаманна і іншим провідним галузям національної економіки, що, на наш погляд, пов’язано із загальним спадом ділової активності у наслідок пандемії COVID-2019.

Для виявлення динамічних тенденцій розвитку галузі торгівлі, проаналізуємо структуру обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010–2020 роках (табл. 2.2).

Аналіз даних табл. 2.2 засвідчує, що співвідношення між провідними галузями національної економіки несуттєво змінюються в часі – у межах 2 в.п. (за виключенням сільського господарства). Щодо частки сільського, лісового та рибного господарства у обсягах реалізованої продукції, то впродовж 2010-2015

рр. спостерігається стійке зростання даного показника (з 2,8 % в 2010 році до 6,51 % у 2015 році).

Таблиця 2.2

Структура провідних галузей економіки України у 2010-2020 рр.

Роки	Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами діяльності, %			
	Промисловість	Сільське, лісове та рибне господарство	Оптова та роздрібна торгівля	Інші галузі
2010	31,79	2,8	42,12	23,29
2011	34,37	3,04	40	22,59
2012	33,25	3,67	39,08	24
2013	33,67	3,75	40,17	22,41
2014	34,01	4,78	38,96	22,25
2015	33,54	6,51	37,77	22,18
2016	34,07	6,03	38,22	21,68
2017	33,81	5,52	39,58	21,09
2018	32,54	5,33	40,5	21,63
2019	32,8	5,6	40,5	21,1
2020	31,2	5,5	40,1	23,2

Джерело: складено та розраховано автором за [49]

Тобто, протягом п'яти років частка даної галузі зросла у 2,3 рази. Впродовж 2016-2020 рр. спостерігаємо негативну тенденцію частки сільського господарства у структурі національної економіки, однак, варто відзначити, що темпи зменшення показника були незначними. У 2020 році частка даної галузі складала 5,5 %, що майже у два рази більше ніж у 2010 році.

Стосовно динаміки питомої вага оптової та роздрібної торгівлі, то спостерігаємо переважно негативну динаміку впродовж 2010-2015 рр. Якщо у 2010 році частка торговельних підприємств у структурі реалізованої продукції суб'єктів господарювання становила 42,12 %, то у 2015 р. – 37,77 %, що на 4,35

в.п. менше. Починаючи із 2016 року позитивна динаміка аналізованого показника відновилася, хоча характеризувалася зовсім незначними темпами. Так, у 2020 році частка оптової та роздрібної торгівлі не досягла показника 2010 року та становила 40,1 % (у 2010 р. – 42,12 %). Однак, незважаючи на це, протягом 2010-2020 років оптова та роздрібна торгівля залишалася провідною галуззю економіки України, зберігаючи у структурі галузей національної економіки перше місце за обсягом реалізованої продукції (40-42%).

Задля аналізу тенденцій розвитку підприємств оптової торгівлі проаналізуємо динаміку та структуру обсягу реалізації продукції підприємств оптової торгівлі у 2010-2020 рр. (додатки А-Б; рис. 2.2).

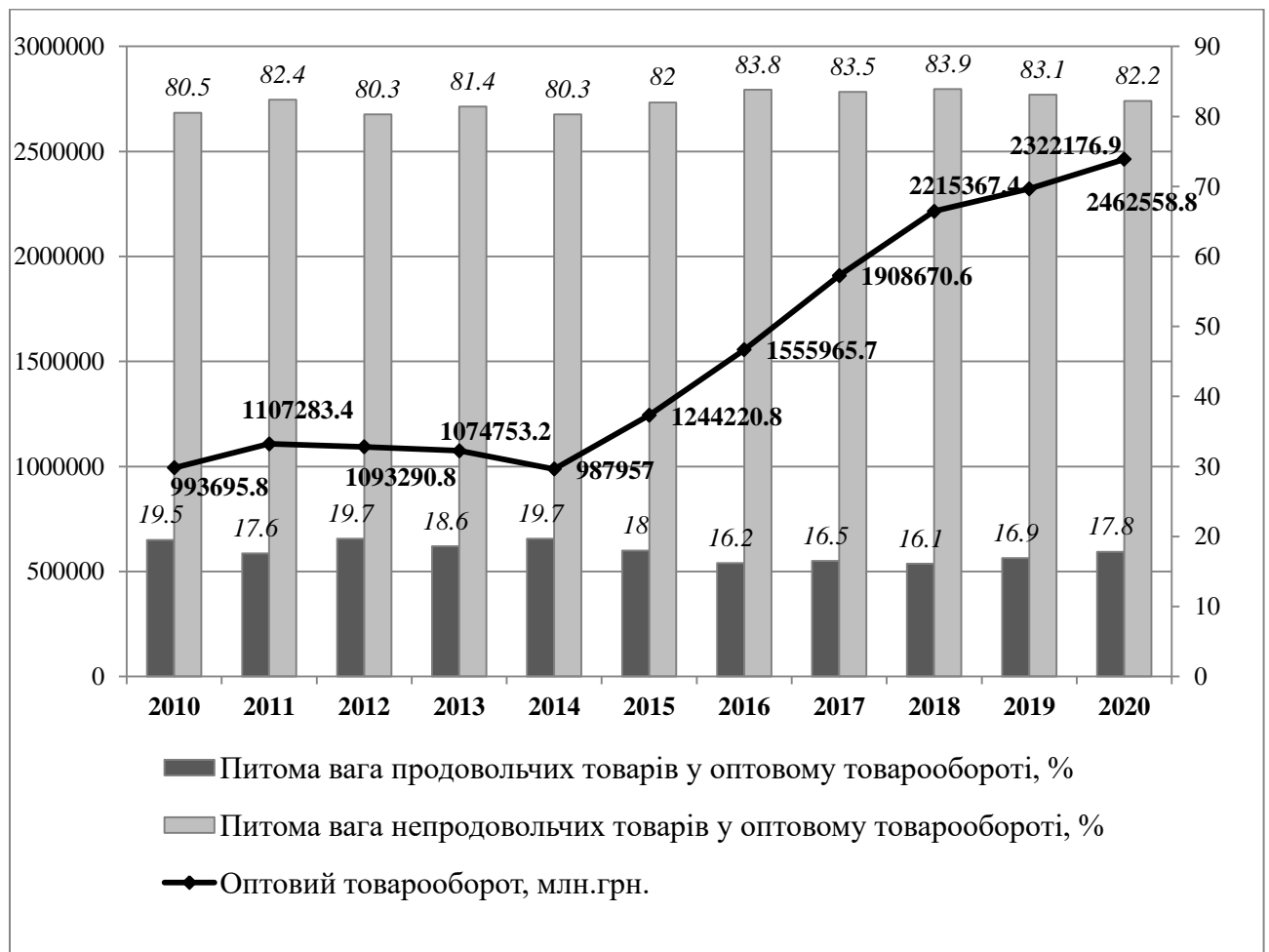


Рис. 2.2. Динаміка та структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі в Україні у 2010-2020 рр.

Побудовано автором за [23]

Як свідчать дані рисунку 2.2., впродовж 2010-2014 рр. динаміка оптового товарообороту не відзначалася стійкою тенденцією до зростання чи

спаду, а носила коливальний характер. Темпи зміни даного показника також були незначними. Так, у 2014 році оптовий товарооборот скоротився на 1% відносно 2010 року. Починаючи із 2015 року аналізований показник характеризується стійкою позитивною динамікою та зростає досить значними темпами. Якщо у 2015 році розмір оптового товарообороту становив 1244,2 млрд грн то у 2020 році – 2462,6 млрд грн, що майже у два рази більше. Зауважимо, що наслідки пандемії COVID-2019 суттєво не вплинули на розміри та динаміку аналізованого показника.

У структурі оптового товарообороту суттєво переважають непродовольчі товари. Так, їх частка протягом 2010-2020 рр. коливалася в межах 80-83 %. В свою чергу, частка продовольчих товарів становила 16-20 %. У 2020 році питома вага продовольчих товарів склала 17,8 %, що на 0,9 в.п. більше ніж у попередньому році.

Аналіз прибутковості торговельних підприємств у період 2010-2020 рр. засвідчує нестабільність даного показника та досить значний діапазон його коливання на різних часових проміжках (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Чистий прибуток (збиток) торговельних підприємств у 2010-2020 рр.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млрд грн	13,9	67,8	35,1	-22,8	-590	-373,5	29,7	168,7	288,3	523,8	68,1
Чистий прибуток (збиток) підприємств оптової та роздрібної торгівлі, млрд грн	7,5	12,1	0,2	-13,2	-133,2	-88,2	-4,8	25,8	68,8	108,6	25,9
частка прибутку (збитку) торговельних підприємств у прибутках (збитках) підприємств України, %	53,9	17,8	0,6	57,9	22,6	23,6	16,2	15,3	23,9	20,7	38

Складено автором за [23]

Так, у 2010-2012 рр. підприємства торгівлі були прибутковими, однак рівень прибутку був незначним. Так, у 2010 році чистий прибуток підприємств торгівлі склав 7,5 млрд. грн., що становило 54% чистого прибутку усіх суб'єктів господарювання в Україні. У 2011 році розмір чистого прибутку торговельних підприємств зріс в 1,6 рази, а його частка навпаки суттєво скоротилася (до 17,8 %).

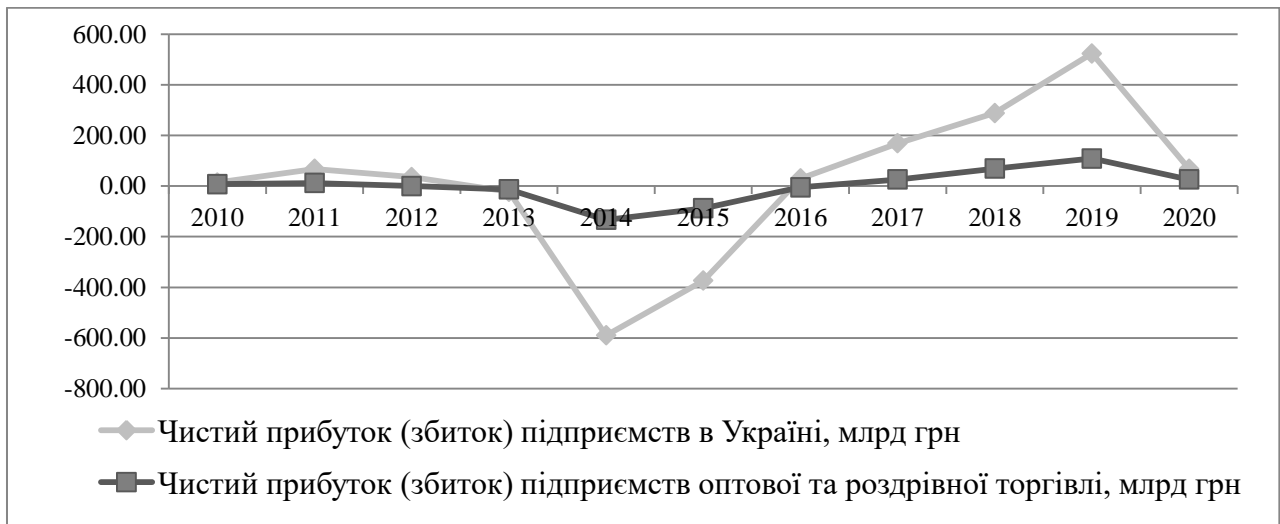


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) торговельних підприємств в Україні у 2010-2020 рр.

Побудовано автором за [23]

Починаючи із 2012 року простежується суттєвий спад аналізованого показника, а у продовж 2013-2016 рр. – взагалі його від’ємне значення, що свідчить про збитковість торговельних підприємств. Зауважимо, що найбільший рівень збитку був у 2014 році та становив -133,2 млрд грн. Таке суттєве скорочення рівня прибутковості підприємств України загалом та торговельних підприємств зокрема пов’язане із несприятливими процесами в економіці держави у зазначений період. Незважаючи на номінальне зростання доходів населення, реальні доходи навпаки скорочувалися через різке знецінення національної валюти. Найбільше падіння реальних доходів підприємств припало на 2014 р. та продовжувалося протягом 2015 р. В результаті лише після стабілізації валютного курсу обсяги реального доходу та прибутку підприємств торгівлі знову почали зростати.

Із 2017 року відновилася позитивна динаміка обсягу чистого прибутку торговельних підприємств. Так, у 2018 році темпи приросту показника відносно попереднього року склали 166,7 %, а у 2019 році відносно 2018 року – 57,8 %. У 2020 році розмір чистого прибутку торговельних підприємств суттєво скоротився та склав 25,9 млрд грн, що на 40,5 млрд грн або на 76,2 % менше ніж у 2019 році. Такий суттєвий спад пов'язуємо із негативними процесами у економіці внаслідок пандемії COVID-2019.

Варто також зауважити, що частка чистого прибутку торговельних підприємств в 2020 році у загальному обсязі чистого прибутку підприємств в Україні навпаки зросла та склала 38 % що на 17,3 в.п. більше ніж у попередньому році. Це, на наш погляд пояснюється тим, що спад ділової активності та довготривалий карантин найбільш негативно відобразилися на виробничих підприємствах, а їх прибутковість скоротилася набагато більше, а ніж прибутковість торговельних підприємств.

У таблиці 2.4 відображено рівень рентабельності операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2010-2020 рр.

Таблиця 2.4

Рентабельність операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі із розподілом на великі, малі та середні за 2010-2020 рр.

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі, %			
	Усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2010	9.8	9.1	12.9	5.0
2011	15.0	12.1	18.3	11.9
2012	12.2	11.6	14.2	8.4
2013	10.2	14.1	9.4	5.9
2014	-12.8	-1.0	-12.1	-30.3
2015	-0.9	5.4	-1.4	-8.5
2016	15.8	17.4	18.3	9.5
2017	18.8	18.9	22.2	13.3
2018	23.3	22.2	26.2	20.3
2019	25.3	21.3	28.4	26.2
2020	16.2	20.8	15.9	9.3

Складено автором за [23]

Аналіз табличних даних свідчить, що торговельні підприємства впродовж аналізованого періоду були рентабельними, за виключенням 2014-2015 рр. У період 2010-2013 рр. середній рівень рентабельності торговельних підприємств становив 12 %. Починаючи із 2016 року значення аналізованого показника зростало досить значними темпами. Так, у 2019 році рівень рентабельності операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі досяг позначки 25,3 % (проти 15,8 у 2016 році). У 2020 році відносно попереднього показник рентабельності скоротився на 9,1 в.п. та становив 16,2 %.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати про визначальне значення галузі торгівлі для економіки України. Оцінка показників результативності вітчизняних торговельних підприємств засвідчує відносну ефективність їх діяльності. Разом з тим, зважаючи на швидкі та непередбачувані зміни середовища їх функціонування, вважаємо за необхідне удосконалення менеджменту на торговельних підприємствах та запровадження системи стратегічного планування, з метою збереження конкурентних позицій та забезпечення стійкого рівня прибутковості.

2.2. Оцінка факторів нестабільності середовища функціонування торговельних підприємств

Відомо, що макроекономічні фактори в тій чи іншій мірі впливають як на усі види економічної діяльності загалом так і на окремих суб'єктів господарювання. Однак досить важко передбачити, яким чином зміни на макрорівні відіб'ються на діяльності окремої галузі, а тим більше – окремих підприємств. Як не парадоксально, однак кризовий стан економіки для окремих суб'єктів ринку може стати поштовхом до успішного розвитку, а позитивні макроекономічні зрушення, навпаки, призвести до стагнації цілих галузей та банкрутства підприємств. Тому, в основі оцінки нестабільності зовнішнього

середовища функціонування підприємств лежить дослідження динаміки основних макроекономічних показників, що характеризують стан та рівень розвитку національної економіки (обсяг ВВП, індекс споживчих цін, сальдо торговельного балансу, обсяг прямих іноземних інвестицій, рівень безробіття тощо).

Основним індикатором, що сигналізує про стан економіки країни є обсяг та динаміка валового внутрішнього продукту. Його номінальний обсяг за період з 2010 до 2020 року зріс майже у 3,9 рази (рис. 2.4). Аналіз даних, представлених на рисунку 2.4, засвідчує нестабільність темпів зростання ВВП України, а отже, не прогнозованість його динаміки, що, в свою чергу, є свідченням кризових ознак, та суттєвим чином ускладнює забезпечення довготермінового керованого розвитку економікою держави. Зазначене пояснює нестабільність реальних доходів населення, що безпосередньо впливає на рівень споживання, а отже – і на динаміку розвитку торговельної галузі.

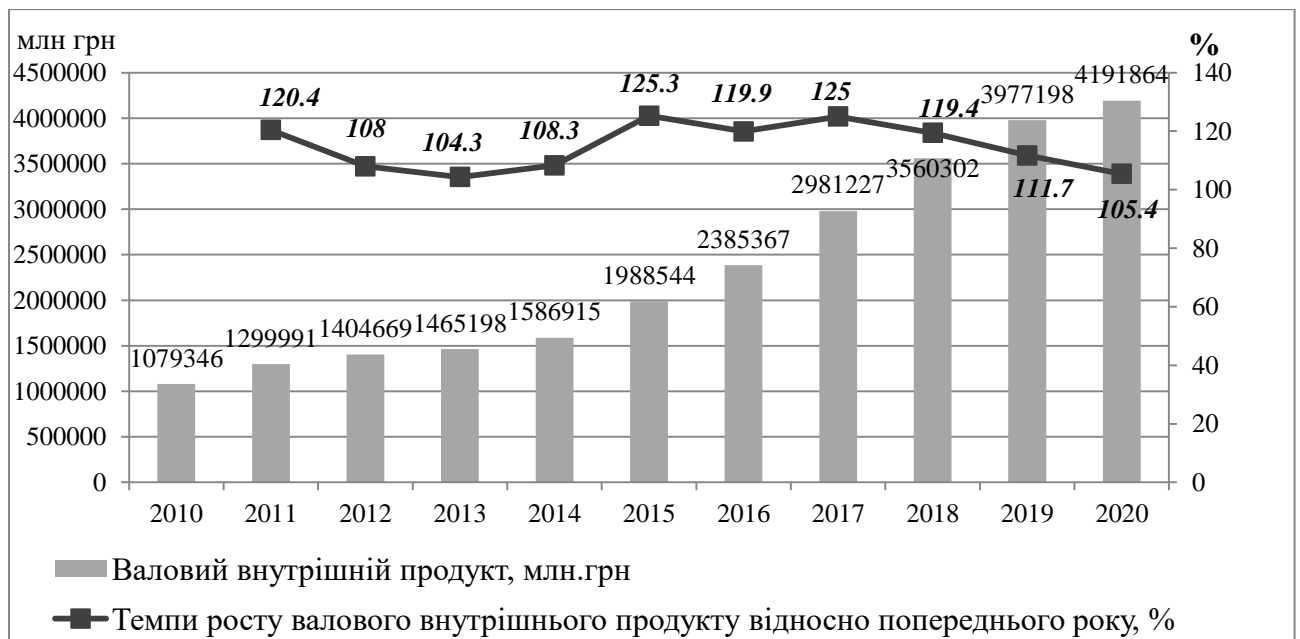


Рис. 2.4. Динаміка валового внутрішнього продукту у 2010-2020 рр.

Складено автором за [25]

Незаперечний вплив на галузь оптової та роздрібної торгівлі має зовнішньоекономічна діяльність держави і сальдо торговельного балансу зокрема. Його від'ємне значення простежується в Україні упродовж усього аналізованого періоду (рис. 2.5).

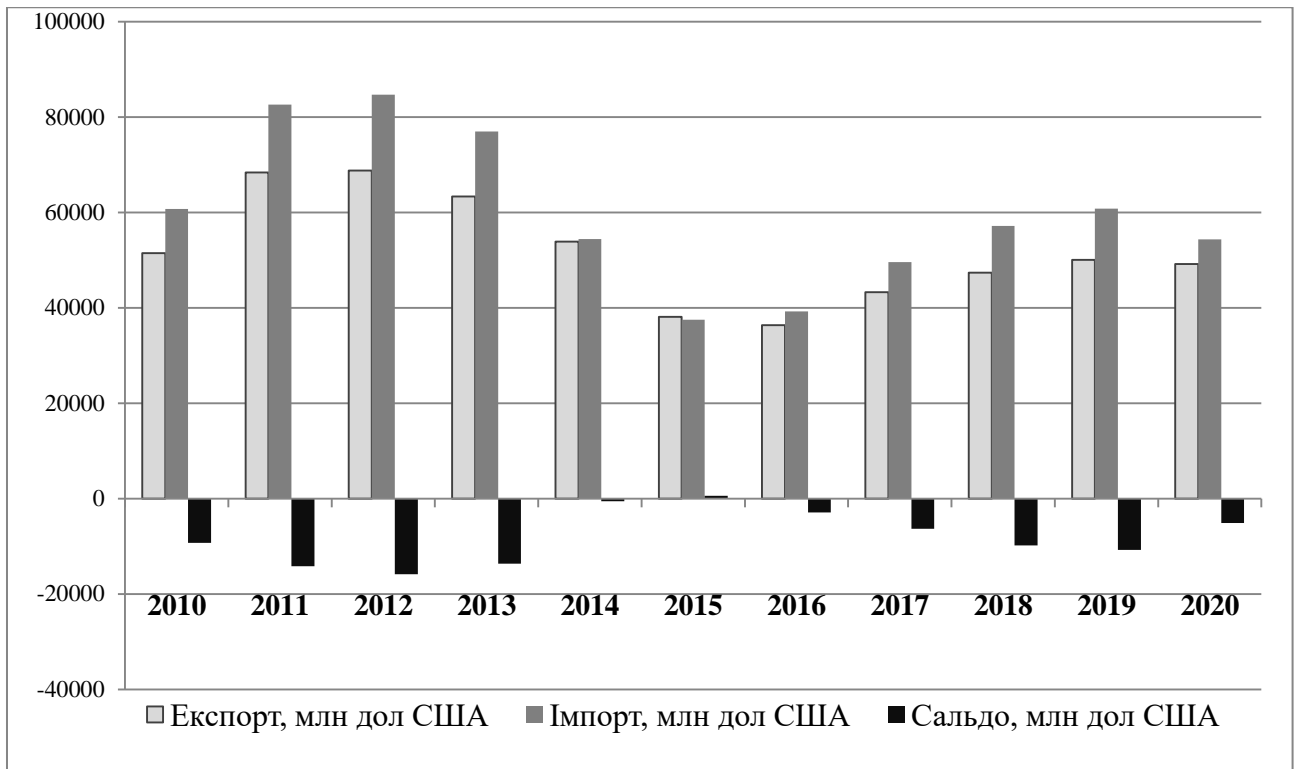


Рис. 2.5. Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2010-2020 рр.

Складено автором за [24]

Впродовж 2010-2020 рр. обсяг від'ємного сальдо коливався, досягнувши найбільшого значення у 2015 році – 15,8 млрд грн. Станом на 2020 рік від'ємне сальдо зовнішньоторговельного балансу становило 5,1 млрд дол США. Зауважимо, що від'ємне сальдо торговельного балансу та його варіативна динаміка здійснюють негативний вплив на структуру споживання в Україні, збільшуючи частку імпортової продукції.

Несприятливу макроекономічну ситуацію в Україні підтверджує і нестабільна динаміка прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України (рис. 2.6). Абсолютні показники обсягів прямих іноземних інвестицій впродовж останні п'яти років мали досить низькі значення. Особливо незначною є частка іноземних інвестицій у ВВП, що свідчить про несприятливий інвестиційний клімат в державі та неможливість залучення додаткового іноземного капіталу українськими підприємствами. Високий рівень нестабільності в даній сфері підтверджують і суттєві річні коливання показників, що унеможлиблює прогнозування інвестицій.

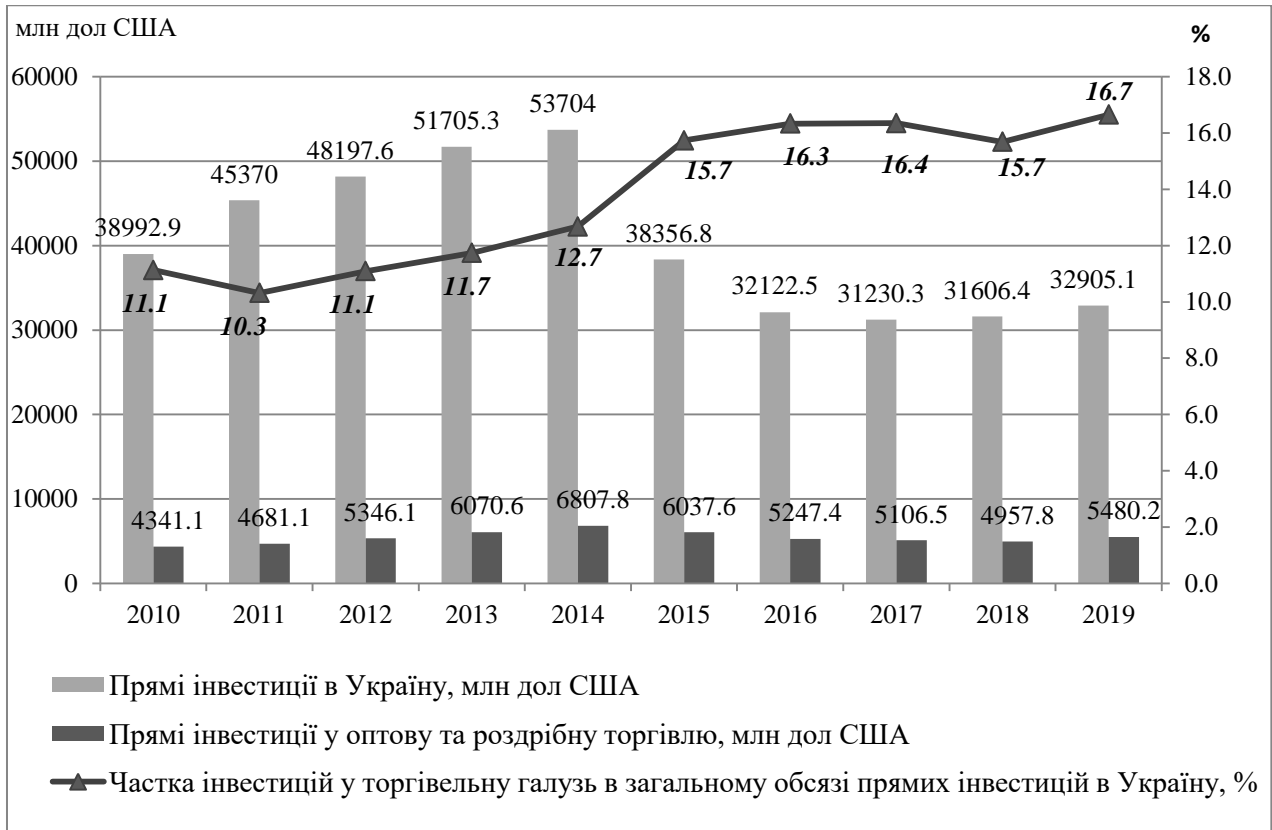


Рис. 2.6. Динаміка прямих інвестицій в економіку України та у галузь оптової і роздрібної торгівлі у 2010-2019 рр.

Складено автором за [24]

Як свідчать дані рисунку 2.6, впродовж 2010-2014 рр. обсяг прямих інвестицій в економіку України характеризувався позитивною динамікою. Темпи приросту показника у 2014 році відносно 2010 року склали 38 %. Починаючи із 2015 року розміри прямих інвестицій суттєво скорочуються. Так, у 2015 році відносно попереднього їх обсяг скоротився аж у 1,4 рази та становив 38357 млн дол США, що менше, аніж у 2010 році. Негативна динаміка аналізованого показника зберігалася впродовж 2015-2017 рр., а починаючи із 2018 року відновилося зростання обсягів прямих інвестицій в економіку України, проте темпи такого зростання були дуже незначними. Так, у 2018 році темпи приросту прямих інвестицій склали лише 1,2 %, а у 2019 році відносно 2018 р. – 10,4 %. Частка прямих інвестицій у оптову та роздрібну торгівлю у загальному їх обсязі впродовж аналізованого періоду коливалася в межах 10-17 %. Динаміка даного показника була переважно позитивною. Найвищою частка прямих інвестицій у торговельну галузь була у 2019 році – 16,7 %.

Впливовим фактором нестабільності середовища функціонування підприємств в Україні є зайнятість населення та безробіття. Як свідчать дані таблиці 2.5, впродовж 2012-2020 рр. кількість зайнятого населення в Україні скорочувалася – з 19,3 млн осіб у 2012 році до 15,9 млн осіб у 2020 році.

Таблиця 2.5

Динаміка зайнятого населення в Україні у 2012-2020 роках

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усього зайнято, млн осіб	19.3	19.3	18.1	16.4	16.3	16.2	16.4	16.6	15.9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, млн осіб	4.2	4.3	4.0	3.5	3.5	3.5	3.6	3.8	3.6
Частка населення зайнятого у оптовій та роздрібній торгівлі в загальній кількості зайнятого населення в Україні, %	21.8	22.4	22.1	21.3	21.5	21.6	21.9	22.9	22.6

Складено автором за [19]

Негативна динаміка зайнятого населення упродовж аналізованого періоду, на наш погляд, пов'язана із міграційними процесами та незадовільним станом економіки України. Щодо динаміки зайнятого населення у галузі оптової та роздрібної торгівлі, то вона також є переважно негативною. Однак темпи зміни зазначеного показника дуже незначні. Якщо у 2012 році у галузі оптової та роздрібної торгівлі було зайнято 4,2 млн осіб то у 2020 році – 3,6 млн осіб, що в 1,2 рази менше. Тобто, впродовж дев'яти років значення аналізованого показника зменшилося на 16,7 %. Що ж до частки зайнятого у торгівлі населення, то у 2012 році вона становила 21,8 % усіх зайнятих. Протягом 2012-2020 років досліджуваний показник то зростав то зменшувався коливаючись в межах від 21,3 до 22,9 %. Найвищого значення частка зайнятого у торгівлі населення досягла у 2019 році та склала 22,9 %.

Динаміка рівня безробіття в Україні у 2010-2020 році відображена на рисунку 2.7. Як бачимо з рисунку, упродовж 2010-2013 рр. рівень безробіття в Україні характеризується низхідним трендом, досягнувши у 2013 році значення 7,7 %. Такий рівень безробіття вважається низьким, адже всього на 1 в.п. перевищує рівень природного безробіття. У 2014 році відносно попереднього рівень безробіття стрибкоподібно зріс на 2 в.п. до 9,7 %. У наступні роки аналізований показник зберігався приблизно на одному рівні, досягнувши у 2020 році 9,9 %.

Однак, вищенаведені дані відображають лише зареєстроване безробіття та не враховують його прихованої частки. Варто також наголосити, що значна частка працездатного населення України працює закордоном, що не враховується при обчисленні показника рівня безробіття та однозначно суттєво «викривляє» його значення. Ще однією важливою проблемою ринку праці України є нестача кваліфікованого персоналу в окремих галузях економіки та вкрай низький рівень оплати праці.

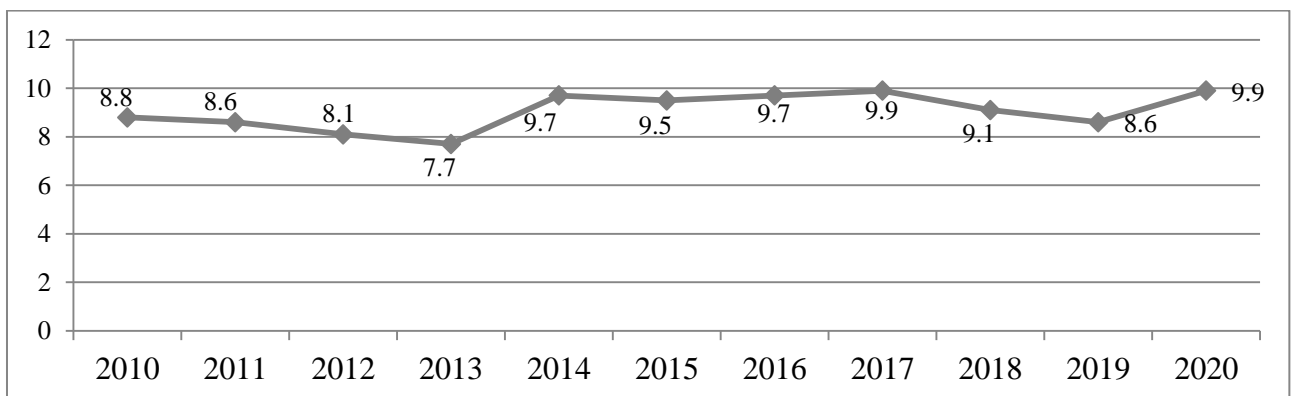


Рис. 2.7. Динаміка рівня безробіття в Україні у 2010-2020 рр., %

Складено автором за [19]

Як свідчать дані, представлені у додатку В (табл. В1), середня заробітна платня на торговельних підприємствах України має значну варіацію як за територіальною ознакою так і в розрізі окремих підприємств. За таких умов оплати праці не варто сподіватись на ефективну роботу задіяних в галузі торгівлі фахівців. Окрім того, низький рівень оплати праці також спричиняє високу плинність кадрів, що також негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємств торгівлі.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що економіка України характеризується значним рівнем нестабільності та непрогнозованості подальшого розвитку. За таких умов, підприємства усіх видів економічної діяльності відчують негативний вплив чинників макросередовища та намагаються знизити рівень невизначеності функціонування шляхом удосконалення системи стратегічного планування та управління.

Щодо підприємств торгівлі, то враховуючи галузеві особливості, а саме – переважно малі та середні розміри підприємств та відсутність значних обсягів капіталу, вони не мають можливості суттєво впливати на зовнішні фактори. А тому, пріоритетною формою поведінки для торгівельних підприємств вважаємо адаптацію до існуючих умов середовища.

Як стверджує Дрінь О.Я., «...зв'язок організаційного середовища підприємства з макросередовищем має підпорядковане значення. Але для переважної більшості суб'єктів господарювання динаміка макропоказників є фоновою, на базі якої формуються умови їхньої господарської діяльності» [21, с. 132]. Результативні стратегічні дії можуть забезпечити прискорені темпи розвитку підприємства, за умови позитивної динаміки макроекономічних показників, а також – частково нівелювати негативний вплив зовнішніх факторів, за умов кризових явищ в економіці держави. Вважаємо, що прогнозування динаміки макроекономічних показників є вкрай важливою складовою побудови стратегії підприємства. В даному контексті, найбільш складною ситуацією вважаємо цілком непрогнозовану нестабільність, що виключає можливість прогнозування динаміки макроекономічних індикаторів, а отже – робить неможливим процес побудови чіткої довготермінової стратегії підприємства, а також, визначення послідовності необхідних стратегічних змін.

2.3. Моніторинг рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства

Проведене дослідження дає підстави вважати, що за соціально-економічних та політичних умов, які склалися в Україні, здобуття стійкої позиції на ринку та досягнення стабільно високих показників діяльності підприємствами можливе лише у випадку здійснення ними випереджальних дій, що гуртуються на чіткій та послідовній стратегії розвитку.

З метою оцінювання рівня розвитку суб'єкта господарювання науковцями та практиками використовується цілий спектр різноманітних методів та прийомів фінансового аналізу. Разом з тим, не зважаючи на численні дослідження у цій галузі, на сьогодні все ще не існує уніфікованого підходу до оцінки рівня стратегічного розвитку фірми. Різні наукові школи та течії пропонують власні бачення, щодо вирішення зазначеної проблеми, через використання кількісних та якісних індикаторів діяльності підприємства.

Здійснення всеохоплюючої оцінки ефективності діяльності фірми в сучасних умовах швидкозмінного зовнішнього середовища має вкрай важливе значення. На підставі результатів такої оцінки можливо побудувати ефективну систему менеджменту підприємства, забезпечити високий рівень його керованості, а також – отримати доступ до ринку капіталів та залучити додаткові інвестиції.

Стратегічний рівень розвитку фірми є комплексним поняттям, що включає в себе ряд окремих компонентів, а саме: технічний рівень розвитку, соціальний рівень розвитку, організаційний рівень розвитку тощо. Тобто, стратегічний рівень фірми визначається рівнем розвитку окремих її підсистем у взаємозв'язку та взаємозалежності із чинниками зовнішнього середовища. У той же час, стратегічний рівень розвитку фірми відображає її готовність до встановлення стійких ефективних взаємозв'язків, як в середині так і за межами підприємства, з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та довгострокового успішного функціонування на ринку [73, с. 36].

Зокрема, як стверджує Пічугіна Т.С., «...високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства» [54, с. 17]. Чим вищим є стратегічний рівень розвитку фірми, тим ширшим є її коло можливостей щодо прийняття стратегічних рішень, але водночас, тим більше вимог висувається до кваліфікації керівників підприємства, стосовно їхніх умінь та готовності підтримувати стратегічний рівень на належному рівні у довгостроковому періоді.

На сучасному етапі розвитку національної та світової економіки до торговельних підприємств щоденно висувається все більше і більше нових вимог, що пов'язано із зростанням асортименту товарів та послуг, а також – рівня вимогливості споживачів. За таких умов, втримати конкурентні позиції на ринку без використання ефективної системи стратегічного планування стає вкрай важко або взагалі неможливо. Зважаючи на вищезазначене, зарубіжними торговельними підприємствами використовується широкий спектр управлінських стратегій, серед яких: управління взаємовідносинами з покупцями та клієнтами, управління змінами, управління бізнес-процесами, командна робота та коучинг, синергічне управління діяльністю, менеджмент системних інновацій, стратегія підприємницької творчості, стратегія «ментального айкідо» та багато інших [36]. Рівень стратегічного розвитку підприємства за своєю суттю відображає ступінь його готовності до ефективних дій в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

На рис. 2.8 наведено основний перелік факторів, що формують рівень стратегічного розвитку підприємства.

Зростаючі темпи науково-технічного прогресу та розвиток інновацій вимагають підвищення рівня стратегічного розвитку українських підприємств. При цьому, першочерговою стає проблема ефективного використання складових розвитку, а саме: управлінської, маркетингової, технологічної, фінансової, та інноваційної. Зростання рівня ефективності зазначених складових розвитку – це одна з головних умов, що забезпечує результативність

діяльності підприємства, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стратегічного рівня розвитку загалом. Оцінка рівня стратегічного розвитку набуває особливого значення, оскільки, дозволяє впливати не лише на поточний стан, а й на майбутні тенденції та спрямованість руху підприємств, вірно обирати вектори необхідних змін, виявляти найбільш вагомні фактори зростання, складати плани та прогнози подальшого розвитку.



Рис. 2.8. Система факторів, що формують стратегічний рівень розвитку підприємства [52]

Важливою характеристикою системи оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств є її комплексність. Тобто, така оцінка повинна здійснюватися шляхом систематизації усіх результатів комплексного економічного аналізу, якісних і кількісних характеристик підприємства. Сам процес оцінювання повинен відбуватися у певній послідовності та бути чітко організованим.

Здійснене нами дослідження засвідчило, що серед існуючих методів оцінювання рівня стратегічного розвитку фірми, найбільш широко використовуваним вважається метод діагностики, який реалізується у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження як кількісних так і якісних показників діяльності суб'єкта господарювання. Одночасне використання кількісних та якісних індикаторів розвитку дозволяє:

- визначити початковий рівень стратегічного розвитку підприємства;
- ідентифікувати існуючі диспропорції між окремими складовими розвитку;
- окреслити найбільш пріоритетні напрямки розвитку фірми;
- визначити напрями розвитку діяльності, а також – допустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження.

Дослідження системи стратегічного управління підприємством здійснюється за трьома типами фінансово-економічних показників:

- за збалансованою системою показників – це загальні принципи стратегічного управління підприємством, які ґрунтуються на найпоширеніших фінансово-економічних показниках;
- за нормативною системою показників – це метод формування оцінок щодо критеріїв стратегічного розвитку підприємства;
- за системою показників фінансової стійкості – показники фінансового стану, оборотності активів на покриття [53, с. 90].

Отже, стратегічне управління економічною стійкістю підприємства постійно спрямоване на досягнення економічної ефективності, що доцільно здійснювати за такими напрямками:

- стратегічний розвиток підприємства, виробіток і прийняття стратегічних управлінських рішень;
- процес реалізації стратегії підприємства.

А результати діяльності, як підприємства у цілому, так і його структурних підрозділів зокрема, досягаються за рахунок економічної ефективності менеджменту за наступними показниками (табл. 2.6) [30, с. 466].

Здійсимо оцінку ефективності діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Хімель», що є юридичною особою, працює у галузі торгівлі та займається оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Підприємства працює на ринку із 2009 року та позиціонується як успішне підприємство із хорошою репутацією у покупців та партнерів. Статутний капітал підприємства складає 74,4 тис грн, також у компанії наявне майно, що вказує на його фінансове становище та здатність розраховуватися із постачальниками та іншими контрагентами.

Таблиця 2.6

Критерії оцінки ефективності діяльності фірми

Ознака класифікації		Зміст показника		
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності фірми	1. Темпи зростання/скорочення загальних показників результативності діяльності фірми (обсягів виробництва та реалізації, суми прибутку, частки ринку тощо)		
		2. Динаміка коефіцієнта загальної рентабельності		
		3. Динаміка коефіцієнта платоспроможності		
		4. Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості		
	Часткові критерії ефективності фірми	Індикатори ефективності використання людських ресурсів	1. Темпи зростання/скорочення продуктивності праці	
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати	
			3. Питома вага приросту обсягу виробництва внаслідок зростання продуктивності праці	
		Індикатори ефективності використання матеріальних ресурсів	1. Динаміка коефіцієнта фондівдачі	
			2. Динаміка коефіцієнта обігу оборотних активів	
			3. Динаміка коефіцієнта співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів	
			4. Динаміка коефіцієнта матеріаломісткості продукції	
		Якісні показники	1. Індикатор підвищення рівня якості продукції та послуг	
2. Індикатор стабільності персоналу фірми				
3. Індикатор покращення умов праці працівників та зростання рівня корпоративної культури				

Складено автором за [53, с. 91; 30, с. 466]

Інформація про активи підприємства «Хімель» представлена у табл. 2.7. Як свідчать дані таблиці, необоротні активи підприємства представлені основними засобами, вартість яких впродовж 2018-2020 рр. зростала та досягла у 2020 році 4131,1 тис.грн. Основні засоби підприємства характеризуються достатньо значним ступенем зносу, який у 2018 році становив 67,8 %, у 2019 – 71,8 %, а у 2020 році – 50,1 %. Також, варто відзначити відсутність на балансі підприємства будь-яких нематеріальних активів.

Таблиця 2.7

Структура активів підприємства «Хімель» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Необоротні активи, усього у т.ч.	912,7	1069,6	4131,1
Нематеріальні активи	-	-	-
Основні засоби	912,7	1069,6	4131,1
<i>первісна вартість</i>	2834,2	3796,8	7490,8
<i>знос</i>	1921,5	2727,2	3359,7
Інші необоротні активи	-	-	-
Оборотні активи, усього у т.ч.	5387,8	5043,2	3539,9
Запаси	3567,4	3187,1	2948,1
у тому числі готова продукція	3510,3	3144,4	2886,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	1684,4	1673,2	391,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками із бюджетом	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	136,0	182,9	200,5
Інші оборотні активи			

Складено автором за [68]

Оборотні активи підприємства «Хімель» впродовж аналізованого періоду характеризувалися негативною динамікою та скоротилися у 2020 році відносно 2018 року на 1847,9 тис грн або на 34,3 %. У структурі оборотних активів найбільшу частку складають запаси (83,3 % у 2020 році, 63,2 % у 2019 році та 66,2 % у 2018 році). Варто відзначити суттєве зростання питомої ваги запасів у структурі оборотних активів, що пов'язано із скороченням розмірів дебіторської заборгованості. Запаси підприємства представлені готовою

продукцією, що обумовлюється специфікою діяльності торговельних підприємств. Так, частка готової продукції у запасах підприємства коливалася впродовж аналізованого періоду в межах 97,9-98,7 %.

Показники результативності діяльності підприємства «Хімель» за 2018-2020 рр. представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Структура фінансових результатів діяльності підприємства
«Хімель» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38297.4	34948.9	37429.9
Інші операційні доходи	-	-	-
Інші доходи	-	-	-
Разом доходи	38297.4	34948.9	37429.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32473.7	28988.6	31449.5
Інші операційні витрати	3876.5	2844.5	3550.3
Інші виграти	-	-	-
Разом виграти	36350.2	31833.1	34999.8
Фінансовий результат до оподаткування	1947.2	3115.8	2430.1
Податок на прибуток	350.5	560.8	437.4
Чистий прибуток (збиток)	1596.7	2555.0	1992.7

Складено автором за [68]

Як свідчать дані таблиці 2.8, доходи підприємства представлені чистим доходом від реалізації продукції. Впродовж 2018-2020 рр. доходи підприємства не мали стійкої динаміки; якщо у 2019 році відносно попереднього чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 867,5 тис грн (-8,7%), то у 2020 році відносно 2019 року – зріс на 2481 тис грн (+7,1 %). Динаміка витрат відображає динаміку доходів. Так, у 2019 році відносно 2018 р. загальні витрати підприємства скоротилися на 12,4 %, а у 2020 р. відносно 2019 року зросли на 9,9 %. Щодо структури витрат, то їх основну частку складає собівартість продукції (91 % у 2020 році), частка ж інших витрат є досить незначною (9 % у 2020 році).

Прибуток підприємства «Хімель» впродовж аналізованого періоду також не відзначався стійкою динамікою. Розмір фінансового результату до оподаткування у 2018 році склав 1947,2 тис. грн, у 2019 році показник зріс в 1,6 рази до 3115,8 тис грн, а у 2020 році – відбулося зменшення показника до 2430,1 тис грн (темпи скорочення відносно попереднього року склали 22,2 %). Таке суттєве скорочення фінансового результату до оподаткування у 2020 році пов'язуємо із загальним спадом ділової активності в економіці України внаслідок пандемії COVID-2019 та карантинних заходів.

Для з'ясування фінансового стану підприємства, окрім аналізу абсолютних показників, варто розрахувати окремі відносні показники, що є загальними критеріями ефективності діяльності суб'єктів господарювання. До таких показників належать: темпи зростання (скорочення) чистого прибутку; рівень загальної рентабельності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт платоспроможності та ін.

Як вже згадувалося вище, підприємство «Хімель» впродовж 2018-2020 рр. було прибутковим, однак рівень прибутку в аналізованому часовому періоді носив коливальний характер. У 2019 році відносно попереднього темпи приросту чистого прибутку були досить значними та склали 60 %, що свідчить про успішність діяльності суб'єкта господарювання. У 2020 році відносно 2019 року чистий прибуток скоротився на 20 %.

Загальний рівень рентабельності ТОВ «Хімель» представлено на рис. 2.9.

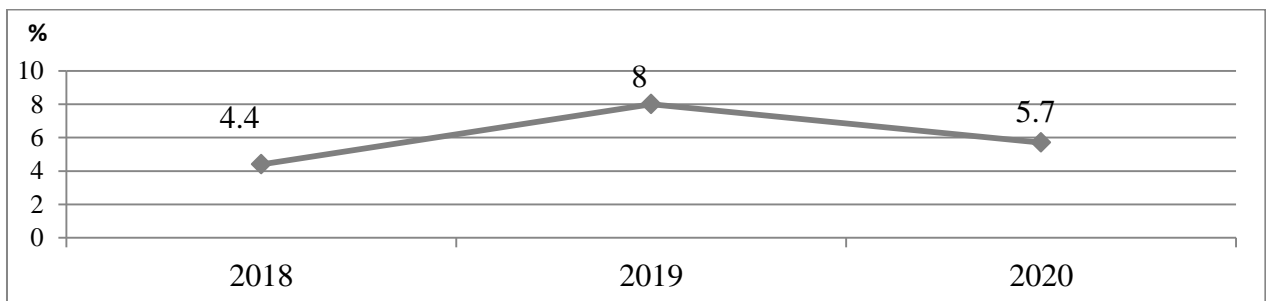


Рис. 2.9. Динаміка загального рівня рентабельності ТОВ «Хімель» у 2018-2020 рр.

Розраховано та складено автором за [68]

Як свідчать дані рисунку 2.9, рівень рентабельності всієї діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду коливався в межах 4,4-8 %. Так, у 2019 році він становив усього 4,4 %, в 2020 році аналізований показник зріс на 3,6 в.п. та склав 8%, а у 2020 році – знову скоротився до 5,7 %. Якщо ж порівнювати значення рівня рентабельності всієї діяльності досліджуваного підприємства із середньогалузевим показником – то на підприємстві «Хімель» він є вищим. За даними Державною служби статистики України, за результатами 2020 року середньогалузевий рівень рентабельності всієї діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі становив 1,2 % [25].

Окрім показників загальної рентабельності та рентабельності операційної діяльності варто розрахувати та проаналізувати показники рентабельності активів та власного капіталу. Значення коефіцієнта рентабельності активів показує рівень ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку. Значення даного вимірника ТОВ «Хімель» у 2020 році становило 0,29, що означає – підприємством було отримано 29 копійок прибутку на кожен гривню використаних активів. Таке значення показника перевищує його нормативне значення ($\geq 0,14$). Однак, для формулювання ґрунтовних висновків, щодо значення даного показника, необхідно аналізувати його в динаміці, а також порівнювати його значення, із значеннями прямих конкурентів (що мають приблизно однаковий рівень доходу та активів).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Хімель» у 2020 році становив 0,31 при нормативному значенні $\geq 0,2$. Даний показник характеризує рівень віддачі від вкладеного власного капіталу. Зауважимо, що максимізація рівня рентабельності капіталу є одним із стратегічних завдань для суб'єктів господарювання.

Для з'ясування платоспроможності досліджуваного підприємства в довгостроковій перспективі, розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Хімель». Даний показник обчислюється шляхом співставлення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань та суми пасивів. Його значення показує,

яку частку активів фірма здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу та капіталу, залученого на довгостроковій основі.

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості (2020)} = \frac{7222}{7671} = 0,94 \quad (2.1)$$

Таке значення коефіцієнта свідчить, що ТОВ «Хімель» є фінансово стійким підприємством, здатним здійснювати прогнозовану діяльність в довготерміновій перспективі (94% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу та довгострокових зобов'язань). Значення показника також засвідчує, що ризик банкрутства мінімальний. Варто також відзначити позитивну динаміку коефіцієнта фінансової стійкості у 2020 році відносно 2019 року (значення показника зросло на 0,02 в.п). Здійснений аналіз фінансового стану ТОВ «Хімель» дозволяє охарактеризувати діяльність компанії як ефективну. Показники рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності свідчать про прибутковість підприємства його стійкість та низький ризик банкрутства в довготерміновій перспективі. Разом з тим, рівень стратегічного планування на підприємстві є вкрай низьким. Відсутній системний підхід у розробці стратегічних завдань, а також відсутня система ефективного моніторингу їх виконання. Така ситуація в цілому відображає стан стратегічного планування на вітчизняних підприємствах в цілому.

Сьогодні, за умов політичної кризи, недосконалості українського інституційного середовища, перманентних соціально-економічних змін, наслідків пандемії COVID – 19 та впливу інших факторів, стратегічне управління на українських підприємствах відбувається за специфічних умов, що обмежують можливості прямого використання апробованих західних управлінських моделей. Українські суб'єкти господарювання загалом, та торговельні підприємства зокрема, внаслідок перелічених вище чинників, переважно орієнтуються на вирішення короткотермінових завдань та досягнення короткотермінових результатів, серед яких – генерування максимальних обсягів чистого прибутку.

Національні торговельні підприємства, сьогодні працюють в умовах абсолютної невизначеності та непередбачуваності, а тому, не можуть будувати

довгострокових планів, щодо майбутнього функціонування. Загострюють ситуацію і такі фактори як: корупційна складова, складність та неоднозначність у трактуванні окремих положень нормативно-правових актів, наявність тіньових схем, небажання українських та іноземних інвесторів вкладати кошти у розвиток вітчизняних підприємств, низька платоспроможність населення та депресивні настрої в суспільстві.

Висновки до розділу 2

В ході дослідження доведено, що торгівля має важливе значення у розвитку національної економіки, позаяк забезпечує раціональну організацію завершального етапу окремого циклу суспільного виробництва, безперервне та швидке доведення товарів до споживачів, кругообіг фінансових ресурсів в економіці держави.

Аналіз сучасного стану розвитку галузі торгівлі в Україні дозволив виявити ряд наступних тенденцій: зростання показників роздрібного та оптового товарообігу та посилення значущості галузі торгівлі для економіки країни; зміни в структурі реалізації продовольчих та непродовольчих товарів у бік нарощування продажів продовольства; розширення різновидів каналів збуту продукції; укрупнення бізнесу та скорочення кількості малих торгових об'єктів; зростання ролі та частки електронної торгівлі. Сьогодні, функціонування торговельних підприємств супроводжується постійними трансформаціями та характеризується наявністю значного рівня конкуренції і турбулентності зовнішнього середовища.

Проведений аналіз динаміки основних макроекономічних показників розвитку України, а саме: обсягу ВВП, сальдо торговельного балансу, індексу споживчих цін, обсягів прямих іноземних інвестицій, рівня безробіття та заробітної плати засвідчив високий рівень їхньої нестабільності. В результаті, вплив макроекономічних індикаторів на функціонування торговельних підприємств України можна охарактеризувати як диференційовано

дестабілізуючий, що обумовлює значний рівень невизначеності, в умовах якої провадиться управлінська діяльність торговельних підприємств України.

Аналізуючи підходи до побудови ефективної стратегії торговельного підприємства встановлено, що в сучасних умовах ділова стратегія розвитку повинна бути позитивно спрямованою трансформацією підприємства для «боротьби з хаосом» та ідентифікуватися як засіб подолання зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. В роботі доведено, що систематичне розроблення стратегії розвитку спроможне значно поліпшити показники та результати господарської діяльності, а також досягти вищого рівня прогнозованості та керованості функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду

Сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання вимагають використання новітніх прогресивних підходів в управлінні. Зокрема, це обумовлено стійким впливом на діяльність підприємств сукупності різнорідних чинників, які, за умови відсутності системи ефективного менеджменту, становлять для фірми суттєву загрозу та можуть призвести до таких наслідків як падіння показників результативності діяльності, втрата позицій на рику та банкрутство.

Стратегічне управління як складова системи менеджменту підприємства в сучасних умовах завойовує провідні позиції, позаяк є підґрунтям успішної діяльності та довгострокового процвітання. Разом з тим, практика застосування інструментарію стратегічного управління на українських підприємствах за умов сьогодення є недосконалою та має значну кількість суперечностей і недоліків.

Вищезазначене вимагає детального вивчення новітнього зарубіжного досвіду стратегічного управління та імплементації його окремих елементів в Україні для модернізації системи менеджменту на вітчизняних підприємствах. Окрім того, рецесивні процеси в національній та світовій економіках, пов'язані, в першу чергу, із карантинними обмеженнями, перетворюють стратегічне управління діяльністю підприємств на вкрай необхідну умову виживання усіх суб'єктів економічного середовища [35, с.42-43].

Зростання популярності використання стратегічного управління підприємствами у світі пов'язане із низкою переваг від його здійснення, а саме [82]:

- 1) Можливість здобуття додаткових конкурентних переваг. Дієва система стратегічного управління на підприємстві дає можливість безперервного моніторингу ринкових трансформацій та забезпечує можливість

миттєвого реагування на такі зміни, тим самим, надає додаткові переваги перед конкурентами.

2) Забезпечення досягнення поставлених завдань. Інструментарій стратегічного управління дозволяє не лише правильно обрати цілі діяльності підприємства, а й вибудувати систему послідовних кроків їх реалізації.

3) Досягнення сталого зростання. Доведено, що ефективно стратегічне управління створює умови для прогнозованості та контрольованості динаміки усіх показників діяльності підприємства, що є важливою умовою досягнення очікуваних темпів зростання та їх утримання у довготерміновій перспективі.

4) Забезпечення цілісності підприємства. Стратегічне управління вимагає налагодження стійких каналів комунікацій та спільної реалізації цілей на рівні всієї організації, що спонукає персонал підприємства спільно працювати для досягнення поставленої мети.

5) Зростання рівня обізнаності та інформованості менеджерів усіх рівнів, щодо динаміки зовнішніх факторів та умов функціонування фірми. Це пов'язано із тим, що в процесі реалізації стратегічного управління, керівники отримують та аналізують інформацію про галузеві тенденції та проблеми, що дає їм змогу підготувати підприємство до майбутніх викликів та загроз.

Для досягнення ефективності стратегічного управління вкрай важливо вірно ідентифікувати його етапи та вибудувати ланцюг послідовності виконання управлінських дій. Здійснене нами дослідження окремих етапів стратегічного менеджменту на вітчизняних та зарубіжних підприємствах дозволило виявити ряд подібних та відмінних рис у побудові системи довгострокового управління.

Зазвичай, процес стратегічного управління на українських підприємствах здійснюється з виконанням послідовності таких етапів (рис. 3.1).

Із нижченаведеного рисунку можемо дійти висновку, що процес стратегічного управління на вітчизняних підприємствах розпочинається із дослідження середовища діяльності організації та ідентифікації змін у ньому. На наступному етапі здійснюється визначення мети та цілей управління або ж повторне підтвердження попередньо обраного напрямку діяльності. Далі, на

підставі отриманої за результатами перших двох етапів інформації, здійснюється формування стратегії подальшого розвитку підприємства. На етапі формування стратегії відбувається стратегічне планування, що переходить у етап створення підсистем стратегічного управління. Завершується процес стратегічного управління оперативним регулювання та контролем. За результатами контролю здійснюється коригування поточних планів діяльності для забезпечення досягнення поставлених цілей. Якщо результати контролю є незадовільними та не відповідають поставленим завданням, менеджери знову повертаються до етапу планування.



Рис. 3.1. Етапи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах

Складено автором на основі [5, с. 18; 35, с. 44]

З метою ідентифікації спільних та відмінних рис, розглянемо послідовність здійснення процесу стратегічного менеджменту на зарубіжних підприємствах, схематично відобразивши його за допомогою рис. 3.2.

Дослідження послідовності стратегічного управління на зарубіжних підприємствах засвідчило, що за кордоном особлива увага приділяється етапу оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність фірми, а також формуванню перспективних прогнозів. При цьому паралельно здійснюється безперервне передавання та оновлення даних з метою коригування оперативних планів, спрямованих на виконання стратегічних завдань.

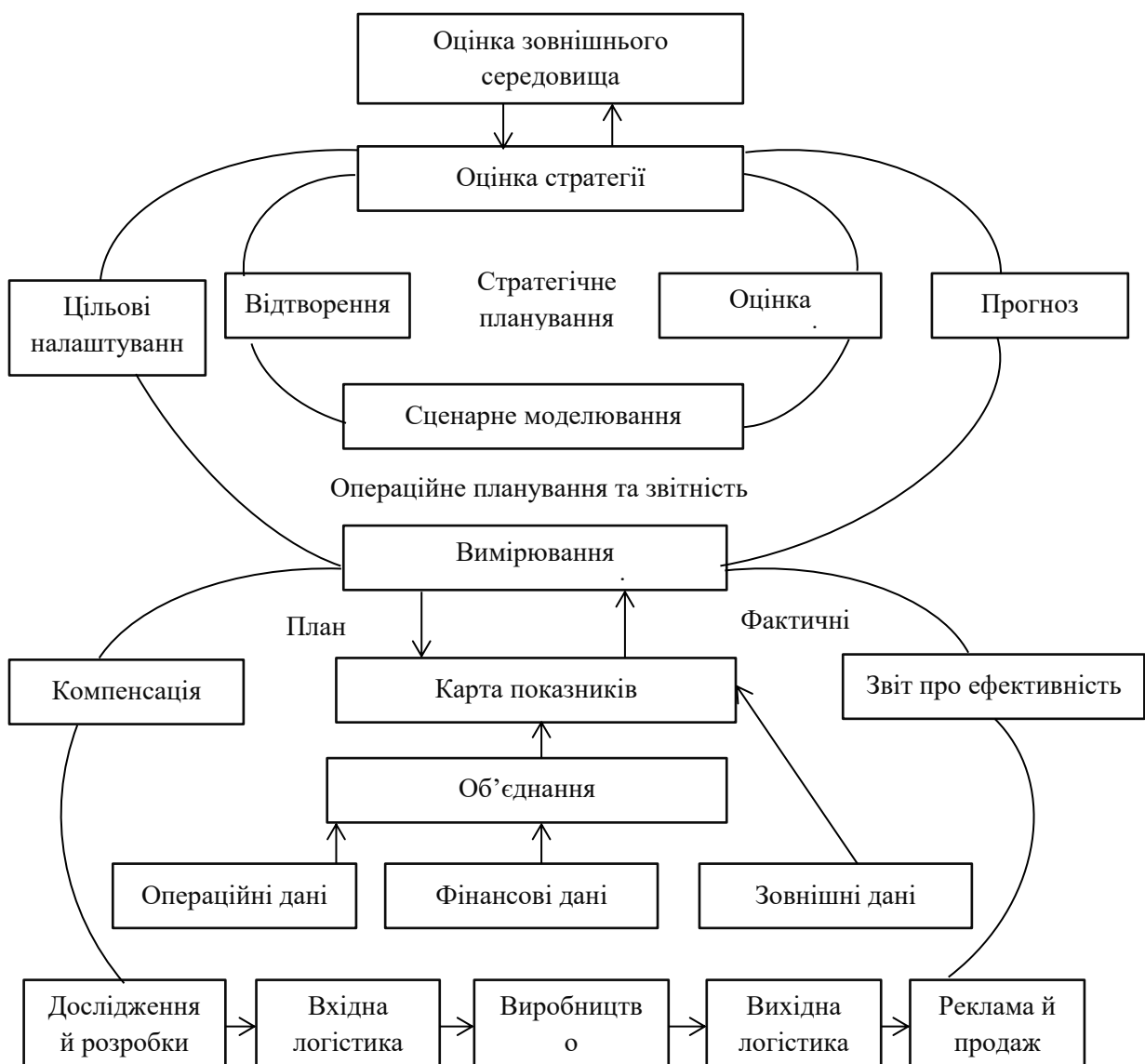


Рис. 3.2. Етапи стратегічного управління на зарубіжних підприємствах

Складено автором на основі [35, с. 44; 83]

На етапах планування та моделювання здійснюється моніторинг рівня продуктивності організації, що дає змогу превентивно впливати на результати діяльності фірми щодо підвищення їх ефективності. Отримання та негайна обробка внутрішніх та зовнішніх оперативних даних у процесі стратегічного управління забезпечує можливість відстеження незначних, на перший погляд, характеристик кожного процесу з наступною їх реєстрацією в єдиній інформаційній системі. Це підвищує якість виконання подальшої довідкової роботи та управління бізнес процесами на підприємстві.

Порівнюючи процеси здійснення стратегічного управління на вітчизняних та зарубіжних підприємствах, робимо висновок, що в Україні значною мірою нехтується етапами акумуляції та опрацювання інформації, а також постійним її оновленням, що спричиняє незадовільний рівень досягнення стратегічних цілей організації. В той же час, науковцями-теоретиками та практиками у сфері менеджменту давно доведено факт, що саме етап збирання інформації та її ретельного опрацювання є визначальним та в подальшому впливає на вибір одного із видів стратегій, а правильність її вибору, в свою чергу, визначає можливість досягнення кінцевої мети суб'єкта господарювання.

Окрім того, на ефективність стратегічного управління також впливає коректність обрання виду стратегії серед можливих її варіантів. Як уже згадувалося раніше, на сьогодні широкою популярністю користуються наступні види стратегій: зростання або обмеженого зростання, скорочення, мінімізації, інвестиційна, фокусування, маркетингова, диференціації, інноваційна та операційна, оперативного реагування [34, с. 69].

Як свідчить практика функціонування зарубіжних підприємств, ними досить частко обирається стратегія зростання, націлена на досягнення стійкої позитивної динаміки рівня прибутковості. Окрім того, все більшої популярності набувають маркетингові стратегії, зокрема – розширення напрямів збуту продукції та утворення нових каналів реалізації. У процесі вивчення досвіду управління на іноземних підприємствах також встановлено, що практика здійснення стратегічного менеджменту поширена не лише на великих

підприємствах зі значним капіталом та обігом коштів, але й на підприємствах малого та середнього бізнесу [26, с. 23].

У протиставлення зарубіжному досвіду, вітчизняними підприємствами, як правило, використовуються лише інвестиційна та маркетингова стратегії, максимальна частка використання яких припадає на великі підприємства [41, с. 26]. Представники середнього та малого бізнесу, у більшості випадків, провадять свою діяльність достатньо хаотично, без формування чіткої стратегії перспективних дій. Це, зазвичай, є наслідком обмеженості ресурсів, що знаходяться у розпорядженні суб'єктів господарювання, а також, низького кваліфікаційного рівня керівників підприємств, у яких відсутні навички стратегічного планування діяльності.

Всебічне дослідження процесу стратегічного управління дає підстави стверджувати, що вагомим фактором його результативності є правильність вибору інструментів його реалізації. Перелік інструментів стратегічного управління представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти стратегічного управління

Інструмент	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
SWOT-аналіз	Передбачає ідентифікацію слабких та сильних сторін у діяльності фірми, а також, виявлення ймовірних загроз та можливостей її функціонування.
Збалансована система показників	Моніторинг діяльності підприємства через визначену систему показників, які є співставними із певними стратегічними завданнями
Модель TEMPLES	Передбачає формулювання переліку запитань, щодо характеристики зовнішнього середовища діяльності організації з подальшим їх розподілом на окремі підгрупи для поглибленого ретельного дослідження. На наступному етапі, кожна група запитань детально аналізується з метою виокремлення тих із них, які можуть виникати під час здійснення діяльності в конкретній сфері.
Модель «Tableau de Bord»	Використання ряду фінансових і нефінансових індикаторів з метою характеристики результативності роботи усіх структурних підрозділів фірми.

Продовження табл. 3.1	
1	2
Модель Лоренца і Мейсела	Даний інструмент має аналогічний механізм використання, що і збалансована система показників, однак, інші сфери застосування, а саме: розвиток персоналу, впровадження інновацій, удосконалення продуктів та послуг.
Модель «Ernst&Young»	Передбачає контроль відповідності чинників успіху компанії обраному виду стратегії.
Модель «Business Management Window»	Дана модель орієнтована на зростання у зовнішніх та внутрішніх сферах діяльності підприємства.

Складено автором за [83]

Із наведеного у таблиці 3.1 переліку, найбільшою популярністю у практиці вітчизняного стратегічного управління користується інструмент SWOT-аналізу. В результаті проведення SWOT аналізу формується матриця, в якій відображаються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, пов'язані із можливостями та загрозами, а також окреслюються напрями найбільш ефективного їх використання для досягнення поставлених цілей. Однак згаданий інструмент стратегічного управління вважаємо дуже узагальненим, оскільки він часто нехтує специфічними особливостями сфери діяльності підприємства, що, в результаті, суттєво знижує ефективність його застосування.

На наш погляд, при виборі інструментарію стратегічного управління також доцільно використовувати зарубіжний досвід, який пропонує використання широкого спектру інструментів залежно від сфери та особливостей діяльності підприємства. Дослідження стратегічного управління за кордоном показує, що зарубіжними менеджерами часто використовується не лише один інструмент, а їх сукупність, що позитивно впливає на зростання ефективності та результативності даного процесу, у результаті, дозволяє розробити дієву стратегію досягнення довгострокових цілей суб'єкта господарювання.

Так, провідними зарубіжними підприємствами та організаціями найчастіше використовується збалансована система показників у поєднанні із моделями EP2M та TEMPLES. Інші інструменти, описані у таблиці 3.1, використовуються на практиці набагато рідше, що пов'язано з достатньо вузькою їх спеціалізацією [81].

Також варто зауважити, що впродовж останніх років у процесі стратегічного управління все частіше використовується система «Balanced Scorecard», що була розроблена під керівництвом професора Гарвардської школи бізнесу Роберта Каплана та засновника компанії «Balanced Scorecard Collaborative» Девіда Нортон. В основі їх підходу стратегічного планування та управління лежить гіпотеза про те, що для ефективного керівництва компанією в сучасних умовах необхідно використовувати більш збалансований підхід. Ця система являє собою сукупність показників, які згруповані за чотирма визначальними критеріями, такими як: «внутрішні процеси», «клієнти», «фінанси», «навчання та розвиток» [26, с. 25]. «Balanced Scorecard» дає змогу помістити стратегічні цілі розвитку підприємства у площину чітких конкретизованих завдань, які ставляться перед менеджерами на кожному рівні управління, що створює додаткові можливості контролю за реалізацією обраної стратегії в межах кожного окремого процесу. До основних переваг BSC-системи варто віднести [26, с. 25]:

- універсальність, що дозволяє використовувати її підприємствам різних видів діяльності для виконання різноманітних завдань;
- можливість швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку та конкурентного середовища;
- узгодженість елементів моделі з точки зору визначальних чинників успіху підприємства;
- дотримання чіткої структури встановлених взаємозв'язків в усіх системах підприємства за умов мінливого середовища;
- відповідність сучасним вимогам до стратегічного управління.

Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління підприємствами свідчить, що для оптимізації даного процесу на вітчизняних підприємствах

необхідно розпочинати із підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу, на який покладається відповідальність за його виконання. Саме відсутність необхідних навичок у менеджерів часто стає стримуючим фактором ефективного використання інструментарію довгострокового керування розвитком підприємства.

Окрім вищезазначеного, до причин непопулярності стратегічного управління в Україні належать:

- 1) складність ідентифікації характеристик ринкового середовища у поєднанні із значною політичною нестабільністю;
- 2) висока вартість організації процесів планування та реалізації стратегії, що є ключовим засобом ефективного управління;
- 3) вкрай обмежена кількість кваліфікованих вузькоспеціалізованих спеціалістів, здатних ефективно здійснювати стратегічне управління, а також значний рівень опору серед власників та керівників підприємств щодо необхідності його впровадження.

Також у процесі нашого дослідження встановлено, що вітчизняна практика проведення стратегічного управління характеризується впровадженням лише його окремих елементів, зокрема:

- визначення стратегічних цілей діяльності, які досить часто є необґрунтованими;
- розроблення та впровадження у практику діяльності лише окремих видів стратегій, найчастіше – маркетингових та інвестиційних. Інші різновиди стратегій застосовуються лише на окремих великих підприємствах, які переважно займаються зовнішньоекономічною діяльністю та широко практикують міжнародне співробітництво;
- формування планів стратегічного типу здійснюється переважно у формі бізнес-планів;
- використання базових засад стратегічного управління у сфері інноваційних технологій.

Підсумовуючи вищесказане, пропонуємо низку заходів, які необхідно вжити з метою оптимізації стратегічного управління на підприємствах України (рис. 3.3).

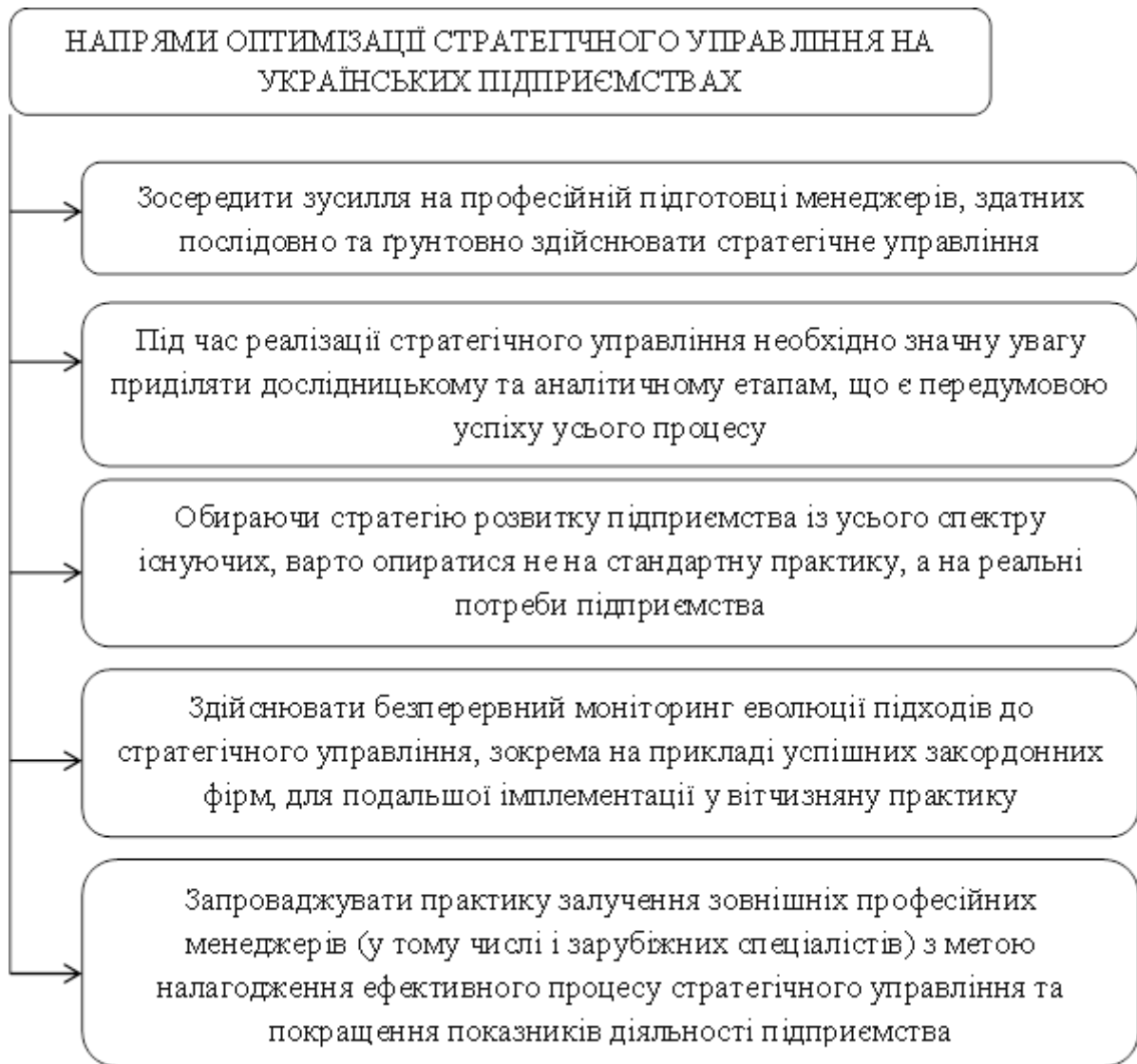


Рис. 3.3. Заходи оптимізації стратегічного управління на українських підприємствах

Отже, на основі дослідження провідного зарубіжного досвіду, домінантами управління стратегічним розвитком вітчизняного підприємства на сучасному етапі вважаємо:

– взаємозв’язок системного, цільового та ситуаційного підходів у процесі стратегічного управління; виявлення ключових внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на функціонування та розвиток фірми;

- прогнозування наслідків стратегічних рішень та управлінських дій;
- необхідність налагодження дієвої системи інформаційно-комунікаційної підтримки управління стратегічним розвитком фірми;
- пошук джерел належного рівня ресурсного забезпечення процесу управління стратегічним розвитком фірми;
- створення бази науково-методичного забезпечення управління стратегічним розвитком фірми;
- налагодження ефективних багатосторонніх взаємодій та формування конкурентної поведінки підприємства.

3.2. Напрями формування стратегії розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах економіки

Ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, особливо торговельного, є високий рівень задоволеності споживачів, що забезпечує для нього створення потужної зовнішньої конкурентної переваги. Тому, для успішного досягнення стратегічних цілей в галузі торгівлі, споживач повинен стати основою процесу планування діяльності фірми. Оскільки головним завданням торговельного підприємства є задоволення споживачів та розширення клієнтської бази, кінцевою метою стратегічного планування є розробка клієнтоорієнтованої стратегії розвитку.

Актуальність вибору саме клієнтоорієнтованої стратегії розвитку фірми у галузі торгівлі обумовлюється сучасними викликами ринку, а саме:

- надлишком взаємозамінних товарів та послуг;
- жорсткою конкурентною боротьбою;
- особливими вимогами споживачів до якості товарів і послуг;
- зростаючими запитами користувачів до кваліфікації персоналу;
- наявністю на ринку товарів та послуг безлічі специфічних пропозицій;
- постійним удосконаленням та розвитком ринку товарів і послуг;

– необхідністю формування соціально-відповідальної поведінки компаній.

Соціально-відповідальна поведінка в умовах сучасності є фундаментом для створення клієнтоорієнтованої компанії. Ми всі є споживачами різноманітних товарів та послуг, а тому із впевненістю можемо сказати, якому підприємству-постачальнику споживач надасть перевагу, а саме:

- підприємству, яке завжди буде відповідати за свої дії та рішення;
- підприємству, яке прозоро працює на ринку та не використовує жодних тіньових схем;
- підприємству, яке у разі необхідності, здатне миттєво вирішити будь-яку проблему споживача;
- підприємству із високими стандартами етичної поведінки та корпоративної культури;
- підприємству, яке діє у межах правового поля та дотримується чинного законодавства;
- підприємству, яке дбає надійність, безпеку та здоров'я клієнта.

Дуже влучною, на наш погляд, є думка, висловлена Р. Далом, згідно якої «...сьогодні абсурдно розглядати корпорації просто як підприємства, які засновані для єдиної мети – отримання прибутку. Ми, громадяни, даємо їм спеціальні права, владу і привілеї, захист і переваги на основі розуміння, що їх діяльність буде ... приносити нам користь ... Кожна корпорація повинна розглядатися як соціальне підприємство, чиє існування і рішення можуть бути виправдані, тільки якщо вони служать громадській або соціальній меті» [77].

Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є досить тривалим. Для отримання бажаних результатів її реалізації, до процесу стратегічного планування необхідно залучити не лише менеджерів фірми, але й кожного її працівника. Кожен працівник, не залежно від того, до якого функціонального підрозділу фірми він належить, повинен усвідомлювати власну відповідальність та важливість свого внеску у створення цінності для клієнта.

Нижче нами запропоновано ряд послідовних етапів процесу розробки клієнтоорієнтованої стратегії для підприємства, що працює у сфері торгівлі (рис.

3.4). Так, на першому етапі формується бачення, окреслюються ключові цінності та переконання організації. На цьому ж етапі визначаються стратегічні цілі, а саме, очікуваний ефект від впровадження нової клієнтоорієнтованої стратегії. На другому етапі побудови стратегії розвитку фірми здійснюється суцільна діагностика функціонування компанії, виявляються слабкі та сильні сторони, здійснюється SWOT-аналіз. Також, проводиться збирання та обробка інформації стосовно діяльності аналогічних компаній, виявляються їх конкурентні переваги.



Рис. 3.4. Етапи формування клієнтоорієнтованої стратегії діяльності торговельної фірми

Складено автором

Далі проводиться аналіз потреб підприємства у ресурсах, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Наступними кроками є формулювання концепції клієнтоорієнтованої стратегії, а також розробка і затвердження стандартів якості обслуговування клієнтів організації. Якщо виникає така необхідність, на підприємстві створюються нові функціональні підрозділи, або ж здійснюються зміни у організаційній структурі фірми.

Наступний кроком у побудові клієнтоорієнтованої стратегії торговельного підприємства є актуалізація структури усіх процесів та сервісів. Процесно-сервісний підхід ґрунтується на чіткому та глибокому розумінні довгострокових та короткострокових потреб споживача, трендів ринку та дає змогу фірмі обрати проактивну позицію стосовно її клієнтів [69, с. 103]. На останньому етапі проводиться моніторинг якості товарів та супутніх послуг, рівня задоволеності клієнтів, створення CRM-системи; оптимізація бізнес-процесів, у напрямку забезпечення оперативного реагування на мінливі потреби покупців.

Вважаємо за необхідне зосередити особливу увагу на етапі фахової підготовки персоналу. Для того, щоб покупець залишився максимально задоволеним і в подальшому спрацював ефект «сарафанного радіо», компанія повинна прагнути досягти бездоганного рівня сервісу. На цьому етапі необхідно: запровадити систему навчання персоналу принципам і технологіям ефективного маркетингу та просування товарів і послуг до кінцевого споживача, навичкам ефективної роботи з клієнтами; удосконалювати систему мотивації персоналу; заохочувати працівників до постійного саморозвитку; стимулювати ініціативність у генерації креативних ідей та подальшого втілення їх у життя. Важливу роль також відіграє діюча на підприємстві модель відбору працівників, акцентування на рівні їх освіти, професіоналізму, відповідальності, нормах етичної поведінки. Також, необхідно запровадити постійний контроль за якістю виконання професійних обов'язків персоналу, у тому числі і через використання такого інструменту як «таємний покупець». Паралельно із вищепереліченим, здійснюється формування системи зразкових відносин із клієнтами на основі принципу соціальної відповідальності. Для цього, перш за

все, необхідно досягти високого рівня інформованості покупців щодо діяльності фірми, її товарів та послуг, а також створити або удосконалити канали зворотного зв'язку. Важливо також провадити гнучку політику ціноутворення та розробити програми лояльності для покупців загалом та пільгових категорій населення зокрема.

На п'ятому етапі реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку торговельного підприємства здійснюється модифікація продуктів та супутніх послуг відповідно до потреб клієнтів, усунення наявних недоліки та постійне оновлення продукції із використанням сучасних новітніх технологій.

На останньому етапі здійснюється моніторинг результатів впровадження клієнтоорієнтованої стратегії, її відповідності трансформаціям зовнішнього середовища та поставленим завданням фірми, а також – оцінка рівня відповідності продукції очікуванням споживачів. Аудит стратегії рекомендується здійснювати щонайменше раз на рік, враховуючи постійні зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність фірми. Одночасно варто продовжувати безперервний пошук шляхів та засобів підвищення якості обслуговування клієнтів.

Пришвидження темпів інноваційних процесів та постійно зростаючі запити споживачів обумовлюють напрями стратегічного розвитку сучасних підприємств, у тому числі і торговельних. Особливий відбиток на процес стратегічного управління накладає прискорений розвиток інформаційних технологій, що, в свою чергу, вимагає здійснення автоматизації, роботизації та інформатизації як управлінських процесів так і інших видів діяльності кожного підприємства. Важливість інформатизації та автоматизації бізнес-процесів пояснюється необхідністю оперативного збирання інформації, яка відображає різні види діяльності підприємства та накопичення її в єдиному центрі прийняття рішень. Вважаємо, що немає змісту вдосконалювати окремі структурні підрозділи підприємства згідно вимог сучасної економіки, у випадку, якщо система стратегічного менеджменту не спроможна налагодити ефективні канали комунікації з такими підрозділами та контролювати завпровадження спеціалізованих бізнес-процесів.

З метою забезпечення ефективності управлінських дій в умовах сучасної економіки необхідно впровадити такі елементи стратегічного менеджменту як управління збереженням інформації, управління рухом інформаційних потоків, управління попереднім обробленням інформації задля підтримки прийняття рішень. Збереження управлінської інформації та надання доступу до неї всім менеджерам, які її потребують, є ключовим завданнями в ситуації, коли збирання інформації здійснюється із багатьох різноманітних внутрішніх та зовнішніх джерел, особливо у процесі реалізації продукції. Для цього доцільно використовувати «хмарне сховище», яке вирішує більшість проблем збору, накопичення, систематизації та використання інформації. Успішне виконання всіх вищеперелічених завдань та належний рівень інформатизації процесів управління обумовлюють загальну якість прийнятих управлінських рішень [70, с. 166].

Маємо усі підстави стверджувати, що заходи інформатизації та автоматизації управлінських бізнес-процесів підвищують якість управлінських рішень загалом. Кожен із заходів може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на швидкість, доцільність та складність прийняття тих чи інших управлінських рішень, а також на окремі управлінські функції, що реалізуються в стратегічному управлінні фірмою.

Забезпечення ефективності процесу збору та обробки інформації для прийняття стратегічних рішень можливе за умови побудови відповідної інформаційної системи, яка ґрунтується на електронному управлінні документами та контролі руху інформаційних повідомлень. Більш того, крім технічної підтримки, необхідна також відповідна корпоративна культура управління фірмою, в якій менеджери усіх ланок та підрозділів виконують необхідні дії для своєчасного оброблення інформаційних повідомлень.

Стратегічне управління розвитком підприємства обов'язково повинне враховувати інноваційний розвиток, адже інновації дають змогу підприємству розширювати межі свого впливу та захоплювати нові сегменти споживачів.

До пріоритетних напрямів інноваційного розвитку належать [11, с. 55]:

– освоєння нових технологій;

- впровадження нових технологій та обладнання;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- управління інноваціями;
- підготовка і перепідготовка кваліфікації робітників у сфері новацій.

Зважаючи на вищезазначене, врахування інноваційного потенціалу є важливою складовою побудови дієвої довгострокової стратегії розвитку підприємства. Управління інноваційним потенціалом, за умов сьогодення, є об'єктом дослідження як науковців, так і менеджерів-практиків. Зважаючи на те, що Україна обрала інноваційний вектор розвитку, затребуваність інновацій у всіх сферах економічної діяльності різко зростає, оскільки останні можуть дати будь-якому підприємству вагому конкурентну перевагу. Управління інноваційним потенціалом, з одного боку, дозволяє трансформувати сильні сторони фірми на ефективні конкурентні переваги. З іншого боку, вибір фірмою інноваційного шляху розвитку вже сам по собі є запорукою успіху у конкурентній боротьбі [42].



Рис. 3.5. Дії для забезпечення ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства [42, с. 80]

Вжиття заходів управління інноваційним потенціалом дає змогу підприємству значно підвищити свою конкурентоспроможність. Вважаємо, що для ефективного управління інноваційним потенціалом слід виконати такі дії (рис. 3.5). Управління інноваційним потенціалом підприємства базується на результатах функціонування фірми та залежить від них.

Удосконалюючи систему стратегічного управління фірмою, основну увагу варто сконцентрувати на найбільш вагомим проблемах у сфері планування, реалізації планів та контролю. Зокрема, інноваційний потенціал реалізується більшою мірою, за умов, коли плани підприємства є достатньо гнучкими, що максимально наближує їх до сучасних реалій діяльності фірми.

Концепція управління інноваційним потенціалом фірми повинна охоплювати усі контрольовані й неконтрольовані, плановані та неплановані зміни операційної діяльності, менеджменту, організаційної структури та корпоративної культури підприємства. Вона стосується усіх аспектів діяльності підприємства (організаційних, інформаційних, фінансових, кадрових та інших).

Отже, сутність стратегічного управління розвитком полягає у тому, що фірма повинна здійснювати безперервний моніторинг економічних, технологічних, політико-правових, соціально-культурних та інших компонентів зовнішнього середовища та, відповідно до результатів такого моніторингу, коригувати власні програми кількісного та якісного зростання.

Висновки до розділу 3

Доведено, що вибір форми стратегії фірми повинен здійснюватися із врахуванням результатів оцінки очікуваної динамічної нестабільності зовнішнього середовища, а також враховувати ступінь передбачуваності майбутніх змін. Встановлено, що «передбачуваність» як поняття носить суб'єктивний характер, та характеризує усвідомлену здатність розробників стратегії визначати перспективні зовнішні зміни на основі оцінки ретроспективного рівня турбулентності досліджуваного середовища, із

врахуванням умінь та навичок управлінського персоналу, а також – рівня інформаційного забезпечення стратегічного процесу.

В роботі представлено модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку торговельного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Під клієнтоорієнтованою стратегією розвитку підприємства розуміємо результати впровадження чіткої послідовності етапів та дій, спрямованих на вирішення довгострокових завдань щодо: удосконалення перебігу бізнес-процесів, постійного розширення клієнтської бази, удосконалення системи взаємовідносин із споживачами, зростання ступеню відповідальності за результати діяльності, забезпечення стабільних темпів росту якості товарів та супутніх послуг, дотримання високих стандартів етичної поведінки та корпоративної культури фірми.

ВИСНОВКИ

У науковій роботі проведено теоретичне дослідження процесу формування стратегії фірми та розроблено ряд прикладних рекомендацій, щодо вибору такої форми стратегії, яка б відповідала рівню передбачуваності трансформацій зовнішнього середовища. Основні науково-теоретичні та практичні результати дослідження дозволили зробити наступні висновки.

Поняття «стратегія» у роботі трактується як засіб досягнення довготермінових завдань розвитку об'єкта управління. Стратегія, як ключовий елемент управлінської діяльності, повинна відповідати ряду наступних критеріїв, а саме: плановості, цільового призначення, орієнтації на довготермінову перспективу. Стратегічне управління за своїм змістом являє собою процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування фірмою, а саме – окреслення специфічних цілей її діяльності, ранжування та відбір необхідних інструментів реалізації цих цілей із урахуванням найбільш вагомих зовнішніх та внутрішніх факторів. За результатами дослідження встановлено, що на сьогодні найбільш широко використовуваними стратегіями розвитку фірми є наступні: інтегрованого зростання, концентрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення. Також у роботі досліджено етапи процесу стратегічного менеджменту на українських та зарубіжних фірмах, виділено їх спільні та відмінні риси та запропоновано авторське бачення базових засад структурування стратегічного управління розвитком фірми

Доведено, що вибір спрямованості та форми стратегії фірми в сучасних умовах, перш за все, залежить від рівня непередбачуваності та нестабільності її зовнішнього середовища. Зменшити ступінь невизначеності зовнішнього середовища та зробити його частково прогнозованим можливо шляхом удосконалення процесів планування та прогнозування діяльності фірми, а також – налагодження дієвої системи інформаційного забезпечення.

Оцінку нестабільності зовнішнього середовища українських торговельних підприємств здійснено через визначення сукупності абсолютних

та відносних макроекономічних та галузевих показників. Аналіз динаміки ВВП, сальдо зовнішньоторговельного балансу, індексу споживчих цін, прямих іноземних інвестицій та рівня безробіття засвідчив достатньої високий рівень турбулентності та непередбачуваності зовнішнього середовища, у якому доводиться працювати вітчизняним фірмам. Нестабільність зовнішнього середовища зводить до мінімуму або ж взагалі унеможливорює прогнозування динаміки зовнішніх параметрів функціонування суб'єктів господарювання.

Нестабільність розвитку національної економіки, складна політична ситуація та наслідки пандемії COVID-2019 ставлять перед торговельними фірмами ряд завдань, пов'язаних із необхідністю швидкої адаптація діяльності до швидкозмінних умов господарювання, постановки нових цілей функціонування та вибору стратегій їх досягнення, пошуку нових сегментів ринку, залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Вирішення окреслених завдань ставить абсолютно нові жорсткі вимоги до форм та методів управління і планування. За таких умов, інструментарій стратегічного менеджменту повинен відповідати трансформаціям, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та забезпечувати для фірми можливість швидкого та гнучкого реагування на них. Реалізація цих вимог визначає необхідність ґрунтовних змін у системі управління фірмою в напрямку формування дієвого механізму її адаптаційного розвитку для досягнення очікуваних фінансових результатів та стійких конкурентних переваг.

Центральне місце в системі стратегічного менеджменту посідає стратегічне планування, ефективна реалізація якого дає змогу раціонального використання обмежених ресурсів, а також сприяє послідовній розробці й реалізації управлінських рішень та орієнтує фірму на стійкий розвиток в швидкозмінних умовах господарювання. Аналіз торговельної галузі України та діяльності досліджуваного підприємства дають підстави стверджувати, що планова та прогностична діяльність українських торговельних фірм зводиться, зазвичай лише до тактичного короткотермінового планування, а питання стратегічного планування взагалі залишаються поза їх увагою. Встановлено, що серед широкого спектру стратегій, які потенційно можуть використовуватися у

діяльності торговельних фірм, на практиці зустрічаються лише маркетингові та інвестиційні стратегії, тоді як усі інші їх різновиди перебувають поза увагою зазначених суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження сформовано ряд пропозиції, спрямованих на оптимізацію процесу стратегічного управління в Україні на засадах зарубіжного досвіду:

- необхідність забезпечення збалансованого використання наявних ресурсів та максимального використання потенціалу фірми в процесі реалізації стратегічних завдань розвитку;
- налагодження системи безперервного моніторингу конкурентних переваг фірми в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища з метою підтримки і забезпечення їх належного рівня;
- досягнення високого рівня репутації фірми шляхом провадження соціально відповідальної діяльності та зміщення пріоритетів у бік вирішення загальносуспільних проблем;
- забезпечення постійного моніторингу соціально-економічних перетворень та їх окремих складових (фінансово-економічних, техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, інтелектуально-кадрових, інформаційних та інших);
- підвищення вимог до підготовки вузькоспеціалізованих спеціалістів у сфері менеджменту;
- налагодження дієвої системи збирання, накопичення, обробки та аналізу інформації щодо вихідних умови діяльності фірми;
- критичний підхід до встановлення довгостроковий цілей організації та вибору стратегії з їх досягнення;
- поширення практики самостійного підвищення кваліфікації менеджерів, відповідальних за стратегічне управління на підприємстві, зі встановленням додаткових мотиваційних стимулів;
- безперервне здійснення моніторингу передових світових тенденцій у сфері стратегічного корпоративного менеджменту, та адаптація окремих елементів закордонного досвіду до реалій української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф – М.: Изд. «Экономика», 1989. 519 с.
2. Архіпов Н.М. Сучасний стан ефективності торговельної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 28-1. С. 122-127.
3. Білоцерківський О.Б. Антикризове управління торговельним підприємством у сучасних економічних умовах України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 105–109.
4. Білоцерківський О.Б. Сучасний стан і тенденції розвитку торговельної галузі України. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Частина 2. С. 123-128.
5. Бояринова К., Бекмурзіна А. Інструментарій стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. №. 4. С. 18–20.
6. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
7. Бурак І.О. Галузеві особливості торгівельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Вип. 1(11). С. 5-10.
8. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69.
9. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2011. 296 с.
11. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53-56.

12. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ХНАДУ, 2010. 133 с.
13. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / [Градов А.П., Глухов В.В., Григорьев Ю.П., Диденко Н.И.]. – СПб : Специальная Литература, 2003. – 960 с.
14. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / Г. А. Валентинович / Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2004.
15. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 58-64.
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №18. С. 346–352.
17. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344–347.
18. Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.О. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2016. №6. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
19. Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 26.10.2021).
20. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
21. Дрінь О.Я. Методологічний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 128 – 138.
22. Дрінь О.Я. Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 /

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2015. 200 с.

23. Економічна статистика. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 27.10.2021).

24. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.10.2021).

25. Економічна статистика. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.10.2021).

26. Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 23–25.

27. Завербний А.С. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_11

28. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr> (дата звернення: 10.01.2021).

29. Зонара В.О. Стратегічне управління інноваційними проєктами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1. С. 72-85.

30. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

31. Кількість зайнятих на найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020 році Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.10.2021).

32. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.10.2021)

33. Клаузевиц К. О войне [Електронний ресурс]. URL: <http://www.koob.ru/clausewitz>.
34. Колосок В. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2012. 245 с.
35. Кононова О.Є., Власенко Ю.Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. Вип. 58-1. С. 42-48.
36. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ.]. – 2-е европ. изд. – М. : Прогресс, 1998.
38. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру / под редакцией Ф.Котлера, Р.Бергера, Н.Бикхоффа – М., Альпина Паблишер, 2017. – 143 с
39. Кошельок Г.В. Сучасний стан і перспективи розвитку оптової торгівлі в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 80–85.
40. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов / Круглов М.И. – Москва : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
41. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку публічної сфери в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 4. С. 26-27.
42. Маркіна І., Семич Н., Дячков Д. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2016. Вип. 2. С. 175–181.
43. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 76-81.

44. Мескон М, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Москва: Видавництво “Справа”, 1997. 704 с.
45. Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж.Б. Стратегический процес. Санкт-Петербург: Питер, 2001, серія “Теория и практика менеджмента”. 688 с.
46. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. 319 с.
47. Мохонько Г.А. Колешня Я.О. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_43
48. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. Вип. 2(6). С. 289–300.
49. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2020 рр. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.10.2021).
50. Основи наукових досліджень : навчально-методичний посібник / С.М. Злепко. Луцьк : ЛБІ МНТУ ; Вінниця : ВНТУ, 2011. 185 с.
51. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 265-270.
52. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>
53. Петренко М.І., Іванюта П.В. Дослідження особливостей стратегії досягнення економічної стійкості та ефективності на сучасному етапі розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 89-93.
54. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.

55. Пляскіна А.І. Вплив детермінантів на ділову стратегію розвитку підприємства в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 50-53.
56. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів / М.Портер. – К.: Наш формат, 2020. 424 с.
57. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 145–150.
58. Санто Б. Инновационная стратегия как средство экономического развития / Санто Б. – М. : ЛБЗ, 2000. – 720 с.
59. Слюсар М. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства «КЛАСИКО». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. Вип. 10(252). С. 139–150.
60. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.
61. Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. Вип. 53(1162). С. 70–74.
62. Ставицький О.В. Використання оцінки зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємствами хлібопекарської галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 2. 31-34.
63. Стратегічний менеджмент. Теорія та практика. Зуб А. Т. / М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
64. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Твисс Б. – М. : Экономика, 1989. – 281 с.
65. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. Вип. 3. С. 33–37.
66. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 45-49.

67. Филипенко О.М., Колесник Т.С. Сучасний стан і проблеми розвитку торговельної галузі в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2 (28). С. 122–136.
68. Фінансова звітність ТОВ «Хімель» за 2018-2020 рр.
69. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 1. С.98-107.
70. Цалко Т.Р., Овсюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.
71. Чевганова В.Я. Гайдучок М.В. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 291-295.
72. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. Вип. 3(25). С. 167–171.
73. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-43.
74. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004, 699 с.
75. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). Sixth edition. Project Management Institute, 2017. 762 p.
76. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
77. Dahl R.A. A Prelude to Corporate Reform. *Business and Society Review*. 1972. Spring, № 1. P. 17-23.
78. Dunkan R. What Is The Right Organization Structure? // *Organizational Dynamic's*. – Winter, 1979.

79. Emery F.E., Trist E.L. The casual texture of organizational environment // Human relations. – 1965. – Vol. 18.

80. Emery F.E., Trist E.L. Toward a social ecology. – NY, 1973.

81. Mihir M. Strategic Management. Economic Discussion. 2019. URL: <https://www.economicdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351> (дата звернення: 13.11.2021).

82. Strategic Management: definition, purpose and example. Career Guide. 2020. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management> (дата звернення: 20.10.2021).

83. Verma E. Strategic enterprise management and its components. Simply learn. 2016. URL: <https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-management-and-its-components-rar101-article> (дата звернення: 20.10.2021).