

ГРАБОВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>hrabovskair@khmnu.edu.ua

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Стаття присвячена актуальній тематиці стратегічного управління розвитком підприємства сфери торгівлі, визначенню сутності та дослідженню методичних аспектів обґрунтування стратегій розвитку торговельного підприємства. Автором охарактеризовано особливості функціонування торговельних підприємств в сучасному економічному середовищі. Доведено актуальність постановки та вирішення особливого дослідницького завдання щодо використання індивідуального стратегічного набору для кожного досліджуваного суб'єкта торговельного підприємництва при визначенні стратегічних напрямків подальшого розвитку. У статті виокремлено сучасні особливості функціонування сфери торгівлі, які визначають вимоги до обґрунтування стратегій розвитку підприємства, обґрунтовано необхідність розробки та визначено генеральні та базові ділові стратегічні альтернативи, з яких торговельне підприємство зможе шляхом комбінації скласти стратегічний портфель. Розглянуті автором методологічні засади стратегічного управління дозволяють значною мірою компенсувати недосконалість методологічної бази та обмеженість ресурсів для впровадження стратегічного планування, що призводять до втрат ринкових можливостей та погіршення конкурентних позицій українських підприємств сфери торгівлі. Запропоновано принципи та наукові підходи до розробки стратегій розвитку підприємства сфери торгівлі, удосконалено механізм обґрунтування стратегій розвитку торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, включає аналітичну фазу, фазу цілепокладання, стратегічну фазу, що дозволяє сформувати стратегічний портфель підприємства сфери торгівлі, та фазу моніторингу, оцінки реалізації стратегії та при необхідності – коригування плану заходів. Розробка грамотної стратегії розвитку нині є найдоступнішим способом збільшення нематеріальних активів підприємства, які високо цінуються у сучасному бізнесі.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, торговельне підприємство, сфера торгівлі, менеджмент торгівлі, стратегічне планування, стадії життєвого циклу, стратегічний менеджмент.

HRABOVSKA Iryna

Khmelnitskyi National University

METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE TRADE SPHERE

The article is devoted to the actual topic of strategic management of the development of the enterprise in the field of trade, the definition of the essence and the development of methodological aspects of the justification of the strategies of the development of the trade enterprise. The author characterizes the features of the functioning of trade enterprises in the modern economic environment. The relevance of setting and solving a special research task regarding the use of an individual strategic set for each studied subject of trade entrepreneurship when determining strategic directions for further development is proven. The article highlights the modern features of the functioning of the trade sector, which determine the requirements for substantiating enterprise development strategies, justifies the need to develop and identify general and basic business strategic alternatives, from which a trade enterprise will be able to create a strategic portfolio by combining them. Based on the analysis of approaches to organizing strategic choice, a classification of development strategies for a trade enterprise has been formed, taking into account the main stages of the enterprise's "life". The methodological principles of strategic management considered by the author allow to a large extent to compensate for the imperfection of the methodological base and the limited resources for the implementation of strategic planning, which lead to the loss of market opportunities and the deterioration of the competitive positions of Ukrainian enterprises in the trade sector. The principles and scientific approaches to the development of trade enterprise development strategies have been proposed, the mechanism for substantiating trade enterprise development strategies has been improved, which, unlike the existing ones, includes an analytical phase, a goal-setting phase, a strategic phase, which allows for the formation of a strategic portfolio of an enterprise in the trade sphere and a phase of monitoring, evaluating the implementation of the strategy and, if necessary, adjusting the action plan. The use of economic and mathematical modeling methods is proposed to study possible directions of enterprise development and select the most effective option for a development strategy, taking into account possible changes in external factors. The development of a competent development strategy is currently the most affordable way to increase the company's intangible assets, which are highly valued in modern business.

Keywords: strategic management, development strategy, trading company, sphere of trade, strategic planning, stages of the life cycle.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах високого ступеня невизначеності факторів зовнішнього середовища та швидкої їх мінливості, високої конкуренції та тиску кризових факторів, українські підприємства сфери торгівлі для забезпечення свого виживання та розвитку в довгостроковій перспективі повинні використовувати більш ефективні методи та науково обґрунтовані інструменти стратегічного управління. Нові методи управління

мають бути спрямовані на реалізацію концепції стратегічного управління, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до швидких змін факторів мікро- та макросередовища, обґрунтовувати стратегічні довгострокові цілі, розробляти та реалізовувати стратегії розвитку для зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та забезпечення стабільної діяльності підприємства у стратегічній перспективі.

Представники місцевої влади та бізнесу в умовах кризи мають спільно шукати нові підходи до регулювання сфери торгівлі. Необхідно своєчасно виявляти негативні тенденції її розвитку та оперативно реалізовувати необхідні заходи щодо виправлення ситуації. Особливого значення має надаватися вдосконаленню технології стратегічного управління на регіональному рівні. У зв'язку з цим актуальним є аналіз факторів, що визначають підприємницьку діяльність на регіональному рівні, пошук нових підходів до розробки стратегічних технологій та методів їх реалізації, створення ефективної системи аналізу та контролю ситуації, що дозволяють менеджерам визначати вірні орієнтири, оперативно реагувати на зміни, що відбуваються.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджень у галузі стратегічного управління – як за кордоном, так і серед вітчизняних учених – чимала кількість, яка постійно збільшується. Серед науковців, які вивчають проблеми та основні тенденції розвитку стратегічного управління та маркетингу слід назвати таких зарубіжних фахівців, як І. Ансофф, Б. Берман, П. Діксон, Є. Діхтль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, М. Портер, Л. Стрікланд, А. Томпсон, Дж. Еванс тощо. Формуванню вітчизняної теорії стратегічного управління та маркетингу, методологічних підходів до ринкових досліджень присвячені роботи відомих вчених: О. Віханського, В. Бондаренка, С. Іванчука, Г. Жаворонкової, О. Скібіцького, О. Пашенка тощо. Питання функціонування та розвитку підприємств торгівлі, факторів, які впливають на динаміку ринку розглядаються у роботах В. Г. Андрійчука, А. М. Виноградської, Л. О. Лігоненка, А. А. Мазаракі, Є. В. Мниха, О. О. Орлова, К. І. Радченка та інших.

Проте за наявності досить значної кількості робіт з теорії та практики управління, недостатньо досліджень, що включають такі взаємопов'язані елементи як формування стратегії розвитку торговельних організацій та підприємств, роль та місце маркетингу у стратегічних рішеннях та діях фірми; обґрунтування вибору конкретних стратегій на підприємствах торгового профілю; розробка конкретних інструментів реалізації стратегії стосовно реальних ринкових умов; виявлення причин повільного освоєння прогресивних методів і засобів прийняття оптимальних рішень на вітчизняних підприємствах сфери торгівлі тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та ризику діяльності перед сучасним торговельним підприємством гостро стоїть проблема вибору стратегії розвитку. Значимість сфери торгівлі для економіки регіону, комплекс проблем, з якими вона зіткнулася внаслідок кризи, а також інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці зумовлюють необхідність активного вивчення та вдосконалення інструментів стратегічного управління та планування цієї сфери діяльності, поглибленого вивчення процесів, що протікають у торгівлі, проведення наукових досліджень, що дозволяють знайти обґрунтовані рішення щодо коригування стратегічних орієнтирів. Слід враховувати, що існуючі методики аналізу ринкових ситуацій та прийняття рішень є або складними для фахівців торговельних підприємств, або не адаптовані до українських умов. Це положення визначає ключову проблему, яку в загальному вигляді можна сформулювати таким чином: розробка, адаптація та впровадження методів вироблення стратегії розвитку підприємств сфери торгівлі.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей стратегічного управління та визначенні науково-методичних засад розробки стратегії розвитку підприємства оптово-роздрібною торгівлі, що провадить діяльність на товарному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Торгівля належить до найважливіших сфер економічної діяльності країни. Її стан визначає рівень життя населення. Торгівля робить істотний внесок у формування бюджету країни, є важливим джерелом робочих місць на ринку праці. Бозуленко О. Я. [1, с. 18] наводить наступне визначення торгівлі: «...торгівля (від латинського *comercium*) – це галузь народного господарства, яка реалізує товари шляхом купівлі-продажу, в якій дохід і прибуток створюються в результаті не виробничої, а посередницької діяльності, тобто в результаті різниці між ціною, яку отримує виробник, і ціною, яку платить споживач».

Протягом останніх років ринок товарів та послуг відрізняли високі темпи розвитку, що відносить торгівлю до однієї з найбільш високорентабельних галузей економіки країни. Статистичні дані свідчать, що зберігаються тенденції постійного зростання кількості суб'єктів торговельного підприємництва, які здебільшого й забезпечують рівень добробуту суспільства, тим самим обумовлюючи визнання останніх як пріоритетного напрямку державної політики підтримки [2, с. 93]. Такі дані свідчать, про те, що попри важкі часи в країні, нестабільне економічне становище по всьому світі, підприємства сфери торгівлі продовжують працювати та розвиватися.

Важливою умовою розвитку сфери торгівлі та успішної адаптації до складних умов господарювання є функціонування ефективної системи стратегічного планування як одного із способів регулювання економічних процесів, що сприяє залученню самостійних суб'єктів ринку у розробку та реалізацію програм розвитку. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища торговельним підприємствам для швидкої адаптації до різних змін необхідно змінювати концепцію управління, тобто бути стратегічно орієнтованими та оптимально використовувати власні ресурси. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Стратегічний менеджмент є надзвичайно важливим для підприємств, які стикаються із труднощами у здійсненні принципово нових стратегій свого розвитку. Немає стратегії, єдиної для всіх підприємств, також немає єдиного універсального стратегічного управління. Але водночас є деякі основоположні принципи, які дозволяють говорити про узагальнені закономірності вироблення стратегії поведінки та здійснення стратегічного управління для торговельних підприємств, що є дуже важливим в сучасних складних умовах нестабільності вітчизняної економіки.

Виконане узагальнення існуючих підходів дозволяє нам запропонувати трактування стратегічного управління як сфери управлінської діяльності, головне завдання якої полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку торговельного підприємства, постановці цілей, орієнтації функціональної діяльності на максимальне задоволення запитів споживачів з врахуванням потенційних можливостей торговельної діяльності в отриманні комерційного ефекту при здійсненні гнучкого регулювання та своєчасних змін у структурі підприємства відповідно до ймовірних сценаріїв зміни зовнішнього середовища, що дозволяє торговельній організації отримати конкурентні переваги та досягти своєї мети у довгостроковій перспективі.

Вітчизняний та зарубіжний досвід реформування економіки показав, що успішне її функціонування неможливе без розробки та використання адекватних моделей стратегічного планування, сучасних методів прогнозування, програмно-цільового регулювання. Стратегічне планування є складовою більш широкого поняття «стратегічне управління». Стратегічне планування являє собою процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються. Мета стратегічного планування – визначити перспективні напрями діяльності організації, які забезпечують її зростання та успішність. Використання планування дозволяє зменшити невизначеність у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, обґрунтувати напрями та пропорції розподілу ресурсів, вибрати стратегію та тактику ведення бізнесу та конкурентної боротьби, нейтралізувати вплив слабких та активізувати вплив сильних сторін на результати господарської діяльності підприємства.

Ряд дослідників пов'язують застосування стратегічного планування саме зі ступенем нестабільності зовнішнього середовища: що нестабільність вище, тим доцільніше використовувати стратегічне планування. Дане твердження обґрунтовується відмінностями у технології стратегічного та довгострокового планування. Якщо при довгостроковому плануванні вектор планування спрямований з минулого та сьогодення в майбутнє, то при стратегічному, навпаки, з майбутнього – у сьогодення. Незважаючи на значні розбіжності в наявних визначеннях, у більшості з них можна виділити два опорні моменти: великий часовий період стратегічного планування та наявність чітко вираженої мети, на досягнення якої орієнтована діяльність фірми. Однак останнім часом ми спостерігаємо зворотний процес – зі зростанням ступеня нестабільності зовнішнього середовища, підприємства, і не тільки торговельні, стали зменшувати горизонт стратегічного планування, встановлюючи його відповідно стану економічної кон'юнктури.

Стратегія є одним із результатів процесу планування. Основою стратегії є рішення та дії різних рівнів управління підприємством, а змістом виступає конкретизація шляхів розвитку у вигляді розробки набору правил, конкретних завдань, робочих процедур. Стратегія – це вибір унікального шляху розвитку підприємства, виходячи з результатів аналізу динаміки зовнішнього середовища за допомогою формулювання довгострокових цілей, систематичної перевірки їх оптимальності, пошуку ресурсів для їх досягнення та планування конкретних дій на перспективу. Наявність стратегії передбачає виразне знання свого цільового ринку та його потреби, відмінні та привабливі пропозиції для цього ринку, а також особливу мережу постачальників для реалізації цих пропозицій. Стратегія може коригуватися в ході її реалізації на основі аналізу сигналів ринкового оточення та потенціалу стратегії (через аналіз ресурсів та здатності торговельного підприємства до досягнення цілей).

Цілі підприємств сфери торгівлі, як і підприємств інших галузей, досить схожі між собою – зростання обсягів продажу, збільшення ринкової частки та завоювання лідируючої позиції на ринку, збільшення прибутку, зміцнення іміджу підприємства, розвиток персоналу тощо. Поряд з тим, в умовах посилення конкуренції у торговельній сфері основна увага в процесі планування має бути приділена не стільки показникам зростання суб'єкта планування, скільки показникам його розвитку. Збільшення кількісних обсягів діяльності підприємства (підвищення товарообороту, розширення торгової площі, відкриття нових місць реалізації тощо) є досить проблематичним для багатьох, особливо дрібних підприємств торгівлі, на відміну від нечисленних великих фірм, які можуть планувати збільшення своєї частки на ринку, відкривати нові підприємства, перепрофілювати діючі тощо. На відміну від зростання, розвиток – постійний процес підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності на основі покращення використання майнового та трудового потенціалу підприємства, удосконалення форм та методів продажу товарів, підвищення рівня

торгівельного обслуговування покупців тощо. Саме ці питання мають бути у центрі уваги при стратегічному плануванні діяльності торговельного підприємства.

Модель системного опису підприємства як економічного суб'єкта може бути представлена через складові: проектування підприємства; функціонування підприємства; динаміка розвитку підприємства. У своєму розвитку підприємство проходить низку стадій: стадію зародження (період формування ресурсного потенціалу та стратегій розвитку підприємства); стадію прискорення зростання (нарощування ресурсного потенціалу, формування взаємодії зі спорідненими та підтримуючими галузями); стадію уповільнення зростання (внаслідок підвищення рівня конкуренції, зростання витрат виробництва); стадію зрілості конкурентної переваги фірми (підприємство досягає найвищих можливих значень за основними показниками свого розвитку, що дозволяє йому максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал); стадію спаду, коли зменшується ресурсний потенціал підприємства (зниження кваліфікації та професіоналізму персоналу, високий рівень зношеності основного устаткування, застарілі методи управління), падає значимість підприємства над ринком збуту.

В даний час можна виділити три базові підходи до процедури формування стратегічного плану розвитку підприємства. Перший з них (І. Ансофф, Д. Кліланд та У. Кінг) заснований на матриці продукт/ринок і найбільш успішно застосовується для зростаючих організацій, що виходять на ринок. Другий заснований на базових конкурентних стратегіях М. Портера і найбільш успішно використовується в умовах насиченого ринку. Третій підхід (Я. Чанг, Ф. Кампо-Флорес) базується на циклі розвитку підприємства та пропонує стратегічні альтернативи відповідно до стадії, на якій знаходиться підприємство в період вироблення стратегії розвитку [3]. У зв'язку з цим потрібне наукове обґрунтування максимального використання стратегічних можливостей торговельного підприємства на кожному етапі його розвитку. При цьому основною метою будь-якого підприємства незалежно від стадії життєвого циклу є або максимізація прибутку, або мінімізація збитків.

Кожне підприємство унікальне у своєму роді, тому процес вироблення стратегії для кожного окремого підприємства унікальний і залежить від його позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, стадії життєвого циклу підприємства, характеристик пропонованого товару, стану економіки та багатьох інших чинників. Концепція життєвого циклу допомагає визначити завдання розвитку підприємства на кожному етапі і розробляти альтернативні стратегії розвитку. Поряд з тим, необхідна розробка базових стратегічних альтернатив (набір еталонних стратегій розвитку), які, як і головні стратегічні цілі торговельної організації, є універсальними для всіх підприємств і з яких кожне підприємство зможе, розробивши критерії вибору та здійснивши вибір альтернатив шляхом комбінації, скласти стратегічний портфель. З проведеного аналізу підходів до організації стратегічного вибору можна сформулювати класифікацію стратегій розвитку підприємства сфери торгівлі, враховуючи основні етапи «життя» підприємства.

1. Стратегії зростання (планується інтенсивне зростання обсягів продажу, ринкової частки, прибутку тощо): стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (фокусування); стратегії інтегрованого зростання (міжфірмове співробітництво – стратегічні альянси); стратегії диверсифікованого зростання;
2. Стратегії стабілізації: стратегії економії витрат; структурні зрушення;
3. Стратегії виживання – перебудова системи управління, торгово-технологічних процесів, фінансів, маркетингу; стратегії реструктуризації; стратегія «збирання врожаю»; стратегія скорочення окремих бізнес-одиниць підприємства (скорочення «бізнесу»);
4. Стратегія ліквідації (банкрутство підприємства);
5. Комбінована стратегія, що поєднує перераховані елементи.

Генеральну стратегію підприємства в загальному вигляді можна представити як таку, що складається з наступних чотирьох напрямків його діяльності: стратегія використання можливостей зовнішнього середовища; стратегія усунення загроз довкілля; стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства; стратегія ліквідації слабких сторін підприємства.

Таким чином, основними етапами життєвого циклу торговельного підприємства та відповідними їм стратегіями розвитку пропонується вважати такі:

1. Етап введення ринку (зародження). Оптимальними стратегіями на цьому етапі є: стратегія «швидкого зняття вершків з ринку», стратегія швидкого проникнення ринку, стратегія «повільного зняття вершків з ринку», стратегія повільного проникнення ринку;
2. Етап зростання (інтенсифікація ринку, диверсифікація, міжфірмова співпраця та кооперація, зовнішньоекономічна діяльність);
3. Етап зрілості (переорієнтація з наступальної у наступально-оборонну стратегію – стратегію стабілізації);
4. Етап спаду (розробка стратегії виживання).

З позицій системного підходу, як вихідну методичну базу при розробці та реалізації стратегії розвитку слід розглядати такі підходи та принципи: 1) проведення систематичного аналізу динаміки умов ринку, що визначають розвиток торговельного підприємства; 2) виділення структурних об'єктів аналізу та управління (стратегічних зон господарювання – СЗГ) підприємства оптово-роздрібною торгівлю на основі сегментування базового ринку та стратегічних господарських підрозділів, що функціонують у межах стратегічних зон господарювання; 3) застосування процедури вибору стратегії розвитку; 4) постійний моніторинг та

щоквартальна, а в умовах кризи – щомісячна оцінка реалізації стратегії; коригування, у разі потреби, плану заходів, включаючи зміни термінів їх виконання, джерел та обсягів фінансування.

Значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на результати господарської діяльності торговельного підприємства, зумовлюють багатоваріантність розвитку господарської діяльності на окремому сегменті ринку. У зв'язку з тим з'являється нагальна необхідність дослідження можливих напрямів розвитку підприємства та вибору найбільш ефективного з урахуванням можливих змін факторів зовнішнього середовища. Істотну допомогу у вирішенні цієї проблеми може надати використання методів економіко-математичного моделювання. За допомогою економіко-математичного моделювання оцінка ефективності використання деякої стратегії може бути отримана як різниця прогнозних ефектів за збереження існуючої стратегії та її зміни. При цьому важливо, щоб система показників, якими оцінюється ефективність стратегії, відповідала формальним вимогам, що накладаються моделлю, тобто зміни на ринку повинні бути описані за допомогою системи формалізованих обчислюваних показників.

Іншим важливим принципом вибору стратегії розвитку торговельної мережі є вимога охоплення варіантів стратегії, що оцінюються, так званого «повного перегляду». Воно означає необхідність враховувати при виборі стратегії всі можливі у цій ринковій ситуації стратегії поведінки над ринком з метою відбору найефективнішого. При цьому кожен з аналізованих варіантів повинен бути досить повно описаний за допомогою стандартного, однакового для всіх аналізованих варіантів, набору керуючих параметрів. Вкрай важливим при виборі та оцінці стратегії розвитку торговельного підприємства є вимога достовірності оцінки, яка означає, по-перше, вимогу стійкості оцінки при зміні випадкових, неконтрольованих факторів, і, по-друге, вимога до прогнозованості із заданим ступенем ймовірності.

Реалізація стратегії розвитку торговельного підприємства можлива за таких умов:

- організації ефективної системи управління та автоматизації бізнес-процесів (організація швидкого відправлення товарів, збереження постійних клієнтів та пошук перспективних сегментів, ефективний механізм управління дебіторською заборгованістю, удосконалення схеми взаємодії з посередниками, розгляд доцільності впровадження інновацій);

- клієнтоорієнтованості та дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності (підтримання іміджу та репутації, налагодження довгострокових відносин та зворотного зв'язку з клієнтами/споживачами);

- забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами збутової діяльності торговельної мережі (підтримка безперервного збуту товарів та організація ефективного споживання) [2, с. 95].

Особливості підприємств оптово-роздрібної торгівлі формують значний потенціал для реалізації стратегії розвитку. Він забезпечується можливостями перерозподілу ресурсів та резервів багатофункціонального підприємства, а також індивідуальним стратегічним набором досліджуваного суб'єкта торговельного підприємства. З метою покращення торговельної діяльності підприємства мають встановлювати такі основні стратегічні орієнтири: оптимізація стратегії управління конкурентним потенціалом та виявлення його резервів; розробка стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами для посилення цільової орієнтації; вдосконалення стратегії управління збутовими ризиками задля адекватної та своєчасної адаптації до очікувань ринкового середовища.

Таким чином, вибір однієї з розглянутих стратегій багато в чому визначає напрямок перетворень на фірмі, а чітко сформульована стратегія – задає зовнішній орієнтир розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зростання ринкової невизначеності значно посилює вимоги до здатності менеджменту торговельних підприємств користуватися інструментами стратегічного управління та планування для нівелювання ризиків бізнесу. Негативні наслідки пандемії та війни в Україні загострили цю проблему і проявила невисоку кваліфікаційну готовність менеджменту вітчизняних підприємств до прийняття стратегічних рішень в умовах ринкового середовища, що швидко змінюється і погано прогнозується. Розглянуті автором методологічні засади стратегічного управління дозволяють значною мірою компенсувати недосконалість методологічної бази та обмеженість ресурсів для впровадження стратегічного планування, що призводять до втрат ринкових можливостей та погіршення конкурентних позицій українських підприємств сфери торгівлі. Розробка грамотної стратегії розвитку нині є найдоступнішим способом збільшення нематеріальних активів підприємства, які потребують масштабних інвестицій, але високо цінуються у сучасному бізнесі.

Література

1. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. – 240 с.
2. Кирчата І. М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємства / І. М. Кирчата, Т. В. Деділова, О. М. Шершенюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2021. – № 2 (27). – С. 92–102. – Режим доступу: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7415>
3. Chang Y.N., Campo-Flores F. Business Policy and Strategy. Santa Monica, Goodyear Publ., 1980.

References

1. Bozulenko O. Ya. Orhanizatsiia torhivli : navchalnyi posibnyk. – Chernivtsi: ChTEI KNTEU, 2021. – 240 s.
2. Kyrchata I. M. Stratehichni oriiientyry rozvytku torhovelnoho pidpriemnytstva / I. M. Kyrchata, T. V. Dedilova, O. M. Shersheniuk // Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva : zb. nauk. pr. [Elektronnyi resurs] / Kharkiv. nats. avtomob.-dor. un-t. – Kharkiv, 2021. – № 2 (27). – S. 92–102. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7415>
3. Chang Y.N., Campo-Flores F. Business Policy and Strategy. Santa Monica, Goodyear Publ., 1980.