

## ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

©2020 ГРИНЬКО Т. В., АНДРОСОВА І. О.

УДК 338, 339

JEL Classification: L110; L230; L610; E230

Гринько Т. В., Андросова І. О.

### Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах

У цій статті досліджено сучасний стан і зміни, що відбулись на торговельних підприємствах України. Обґрунтовано принципи та методичні підходи до впровадження системи стратегічного планування на підприємствах, що функціонують в умовах розвинених ринкових стосунків і мінливого середовища, виявлення найбільш дієвих в сучасній економічній системі інструментів планування господарської діяльності. Виявлено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств. Сьогодні торговельна галузь переживає значні зміни у зв'язку з впровадженням обмежень через пандемію. Показники товарообороту оптових і роздрібних підприємств України за 2018–2020 рр. показують, що оптова торгівля скоротилась у багатьох напрямках продажів. Зростання оптової торгівлі відбулося лише у таких категоріях: торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами (+9,75 %), торгівля товарами господарського призначення (+6,57 %) та неспеціалізована оптова торгівля (+0,73 %), інші напрямлення були вимушені скоротити свій оборот через зменшення попиту під час обмеження через пандемію. Своєю чергою, роздрібна торгівля збільшила свої показники та принесла підприємствам дохід, лише Закарпатська обл. (-9,49 %) скоротила показники порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Проаналізовано діяльність підприємств торговельної галузі й обґрунтовано підходи до впровадження стратегічного планування на підприємствах у сучасній українській економіці. Визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для галузі торгівлі та надано рекомендації щодо впроваджуваних змін. Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплекс заходів стратегічного планування для покращення стану торговельної галузі України. Одним із перших кроків має бути зміна стратегії розвитку підприємств оптової та роздрібно торгівлі, що буде забезпечувати підтримання діяльності підприємства та його розвиток. Зважаючи на нестійкий стан в економіці та політиці країни, слід розробити альтернативні варіанти розвитку підприємств, враховуючи можливі зміни.

**Ключові слова:** торговельна галузь, стратегічне планування, стратегія розвитку, оптова та роздрібна торгівля.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-146-154>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 11.

**Гринько Тетяна Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** greisy25@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/C-8756-2016>

**Андросова Ірина Олександрівна** – студент факультету економіки, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** iraandrosova7887@gmail.com

UDC 338, 339

JEL Classification: L110; L230; L610; E230

### Grynko T. V., Androsova I. O. Approaches to the Implementation of Strategic Planning at Trade Enterprises

The current situation in the commercial sector of Ukraine's economy and changes that have taken place in commercial enterprises in Ukraine have been analyzed. The principles and methodical approaches have been suggested to introduce a system of strategic planning at enterprises functioning under conditions of developed market relations and unsteady economic environment; and to reveal the most effective tools of planning economic activity in the modern economic system. Factors of external and internal environment influencing the activity of enterprises have been defined. Today, the trade industry is undergoing significant changes due to the introduction of restrictions caused by the pandemic. The trade turnover indices of wholesale and retail enterprises in Ukraine for 2018–2020 show that wholesale trade has decreased in many sales areas. The growth of wholesale trade has only occurred in the following categories: trade in food, beverages and tobacco products (+9.75 %), trade in household goods (+6.57 %) and non-specialized wholesale trade (+0.73 %). Other areas had to reduce their turnover due to declining demand during the pandemic constraints. Retail trade, in its turn, increased its performance and brought income to enterprises, the Transcarpathian region being the only one to reduce (-9.49 %) the indices compared to the same period in 2019. The activity of commercial enterprises has also been analyzed, and approaches to introducing strategic planning at modern Ukrainian enterprises have been substantiated. The external and internal environment factors for the trade sector have been determined, and recommendations for implementing changes have been given. To solve these problems, it is necessary to develop a set of strategic planning measures to improve the state of Ukraine's trade sector. One of the first steps should be changing the development strategy for wholesale and retail enterprises, which will ensure the maintenance and development of an enterprise. Given the unstable situation in Ukraine's economy and politics, alternative business development options should be designed, with consideration to possible changes.

**Keywords:** development strategy, strategic planning, trade sector, wholesale and retail trade.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 11.

**Grynkо Tetiana V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** greisy25@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/C-8756-2016>

**Androsova Iryna O.** – Student of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** iraandrosova7887@gmail.com

**Вступ.** Найважливішою передумовою успішного функціонування підприємств у сучасних динамічних умовах розвитку економіки є розробка та впровадження ефективної системи планування на підприємстві. Великі підприємства практично в усіх розвинених країнах завжди надавали цьому первинне значення. Водночас стратегічне планування, що визначає орієнтири діяльності на довгострокову перспективу, істотної ролі не відіграло. Проте приблизно з середини 60-х років відношення до стратегічного планування змінилося, і йому стали приділяти все більшу увагу, що було викликано об'єктивними причинами, пов'язаними з постійними змінами зовнішнього середовища. Стратегічне планування стало найважливішим напрямом наукових розробок учених і спеціалістів, що здійснювали дослідження у сфері управління, а потім і господарської практики великих і середніх підприємств різних галузей промисловості та бізнесу в цілому [1].

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Економічна криза, що почалася в 2014 р., підтверджує нестійкість і залежність української економіки від кон'юнктури світових цін на сировину, соціальних і економічних геополітичних чинників. Геополітичні чинники, війна на Донбасі перешкоджають інтеграційним процесам української економіки зі світовим економічним простором. Усе це зумовлює необхідність переходу на нові економічні умови, які повинні формуватися методами, інструментами стратегічного планування, що відповідають вимогам сучасних умов.

Проблемам дослідження стратегічного управління на підприємстві присвячено багато наробок Д. Шендела, К. Хаттена, Дж. Хіттенса, Дж. Ліро і Р. Робертсона. У роботі використані праці Р. Хорварта та В. Кобелева, які описали ключові компоненти і теоретичні проблеми стратегічного планування [6]; Г. Кіндрацької, яка досліджував проблему ефективності стратегічного планування [7]; Г. Мерзликіна, Д. Ткаченко, які виявили методи вдосконалення системи стратегічного планування в умовах невизначеності [8], і інші.

**Метою** статті є обґрунтування принципів і методичних підходів до впровадження системи стратегічного планування на підприємствах, що функціонують в умовах розвинених ринкових стосунків і мінливого середовища, виявлення найбільш дієвих у сучасній економічній системі інструментів планування господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дотепер стратегічне планування є найважливішою складовою стратегічного менеджменту та одним із основних напрям-

ків теорії управління, що сприяє ефективній діяльності багатьох закордонних компаній. Впровадження системи стратегічного планування дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємства з перспективними цілями, більш повно використовувати їх потенційні можливості й зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі, виробляти якісні товари, що відповідають вимогам ринкової кон'юнктури.

Підприємства в сучасних умовах функціонування постійно взаємодіють зі багатьма елементами зовнішнього середовища, які суттєво впливають на їх конкурентоспроможність, цілі та напрямки розвитку, фінансові результати. У цих умовах підприємство зобов'язане управляти цими елементами, передбачати зміни і використовувати їх на свою користь. Серед факторів, що впливають на господарську діяльність підприємства, виділимо такі [2]:

1. Фактори внутрішнього середовища: структура управління, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

**Структура управління.** Основним елементом внутрішнього середовища підприємства є організаційна структура управління, яка позначає область відповідальності кожного окремого підрозділу підприємства або співробітника і їх взаємини з іншими підрозділами або співробітниками.

Об'єм управлінських робіт переважно залежить від вертикального поділу праці, яке формується в результаті ієрархії управління і визначає підпорядкованість осіб на кожному рівні управління.

Досягти поставлених цілей у рамках організаційної структури можна за рахунок багатьох факторів, однак поділ праці передбачає виділення цільових завдань. Задачі структурного підрозділу або підприємства в цілому можливо розділити на три групи.

Це завдання з управління кадровим складом, засобами виробництва і інформацією. Наявність поставлених завдань дозволяє менеджеру або групі менеджерів розробляти рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури і підвищення продуктивності організації за рахунок:

- скорочення витрат на управління;
- зменшення дублювання робіт;
- зменшення фрагментарності функцій виконавців;
- регулювання завантаженості менеджерів, що дозволяє уникнути надмірної інтенсивності праці або її необґрунтованого зниження;

- перерозподілу зусиль з метою їх орієнтації на головні стратегічні цілі і завдання організації;
- розробки оптимального плану структури зайнятості персоналу і розподілу функцій між працівниками відповідно до змін структури та масштабів діяльності організації.

Загалом організаційна структура є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства за рахунок того, що вона об'єднує, в кінцевому рахунку, всі інші елементи, які без чіткої та ефективної структури управління просто не можуть функціонувати.

2. Фактори зовнішнього середовища: макроекономічні, ринкові, законодавчі, технологічні та міжнародні.

Ці чинники визначають умови діяльності фірми у цьому періоді, однак необхідно прогнозувати їх зміну в майбутньому для того, щоб успішно розвивати свою діяльність, перш за все, в довгостроковій перспективі. З точки зору менеджменту планування – це, перш за все, вміння передбачити майбутній стан підприємства, формувати на цій основі його цілі, а також умови і результати діяльності підприємства (організації), ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування є найважливішим елементом управління. При цьому планування слід розглядати не тільки як вміння передбачити всі необхідні дії, але також як здатність передбачити будь-які зміни, які можуть виникнути в майбутньому, і вміти з ними справлятися. Підприємство не може усунути ризики в своїй діяльності, а також зовнішні ризики, але воно здатне знижувати їх і мінімізувати пов'язані з ними втрати за допомогою різних засобів, у тому числі за допомогою ефективного прогнозування та планування.

Ефективна система планування повинна забезпечувати сприйнятливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі і раціональне використання внутрішніх ресурсів для підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Отже, перша реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі повинна виражатись у вигляді чітко визначених програм дій, спрямованих на поліпшення його сьогодення і перспективного становища порівняно з конкурентами. Такі програми визначають всю сукупність основних завдань, що стоять перед підприємством, а планування є основним інструментом координації діяльності по досягненню цих завдань.

При плануванні діяльності підприємства необхідно враховувати певні чинники, що обмежують або сповільнюють ці процеси. До них відносяться [4]:

- невизначеність ринкового середовища, що пов'язано з швидкими і часом непередбачуваними змінами, що негативно впливають на діяльність підприємства і на досягнення запланованих результатів;
- витрати на планування, до яких відносяться витрати на маркетингове дослідження, організацію служб планування, залучення додаткового персоналу до цього виду діяльності;
- масштаби діяльності підприємства, обмежуючі можливості планування в малих і середніх фірмах, оскільки плануванню з об'єктивних обставин властива істотна залежність від масштабів діяльності.

Зміст і характер процесу планування на підприємствах визначаються принципами планування. Передумови для підвищення ефективності роботи організації та зменшення негативних результатів створюються завдяки послідовному дотриманню принципів у плануванні.

Прийнято розрізняти п'ять базових принципів планування [3]:

1. Принцип єдності, який ґрунтується на системному плануванні в економіці організації, це виражається в координації та інтеграції діяльності підрозділів, відділів і служб.

В окремих функціональних підрозділах плану діяльність координують так, що планування діяльності підприємства в цілому не буде ефективним, якщо воно засновано на розробленні за єдиною системою планів підрозділів; у випадку зміни в планах одного з підрозділів організації ці зміни повинні відображатись у планах інших структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Об'єднання планів підрозділів передбачає, що вони відрізняються і спрямовані на специфіку організації. Однак окремий план підрозділу є частиною планування вищого підрозділу та підприємства в цілому. Всі плани, що розробляються на підприємстві, – це не механічний набір документів, а єдина взаємопов'язана система.

2. Принцип участі, тобто участь кожного співробітника у плановій діяльності підприємства, незважаючи на його функції та посаду, тобто процес планування повинен охоплювати всіх, кого воно безпосередньо зачіпає. Найчастіше процес планування відбувається саме від низу до верху, що сприяє децентралізації управління і збільшує мотивацію працівників при виконанні поставлених планів. Розроблені знизу плани орієнтовані на стратегію фірми і в будь-якому випадку мають підлеглий щодо неї характер.
3. Принцип безперервності. ґрунтується на постійному плануванні на підприємстві, у рамках обраного циклу, і створенні планів безперервно змінюють один одного.

Форми забезпечення безперервності можуть варіюватися: це можуть бути ковзаючі плани, тобто після закінчення кожного кварталу річний план «продовжується» на черговий квартал, в результаті чого планом завжди охоплюється період у 12 місяців. Це можуть бути послідовні плани, коли до кінця одного планового періоду підготовлений і вводиться в дію план на наступний період.

4. Принцип гнучкості полягає в доданні планам і процесам управління здатності пристосовуватися до мінливого середовища, впливу зовнішніх факторів, умов діяльності підприємства, тобто включати ситуаційну складову, яка залишає місце для коригування планів.

Таким чином, планувати діяльність організації потрібно так, щоб за принципом гнучкості була можливість вносити корективи та зміни, що з'являються через мінливі внутрішні і зовнішні умови. Чинними положеннями, затвердженими керівництвом підприємства, повинні передбачатись порядок внесення змін в планові показники з метою дотримання взаємозв'язків між ними. В умовах ринкової економіки внесення змін до планів не носить над-

звичайного характеру, оскільки вміння враховувати в планах обставини, що знову виникають, своєчасно коригувати завдання всередині фірми і уточнювати очікувані результати – це не недолік планування, а об'єктивно необхідна умова, його реальність і дієвість.

Гнучкість планування досягається також шляхом формування резервів різного призначення – резервів потужності, фінансових резервів, страхових запасів та ін. Головна проблема – в оптимізації складу і розмірів резервів. Завищені розміри резервів призводять до омертвіння коштів, невиправданих втрат, а занижені резерви можуть привести до зриву поставок, втрати частини клієнтури, відмови від вигідних угод тощо.

5. Принцип реальності планів полягає у їх всебічній обґрунтованості відповідно до реальних умов діяльності і можливостях підприємства. Реальність будь-якого плану визначається наявністю об'єктивних передумов для його виконання, які включають:

- наявність сформованого портфеля замовлень, відповідність виробничої програми вимогам конкретних споживачів, фактично існуючому попиту на товари, вироблені підприємством, і на надані їм послуги;
- наявність виробничих можливостей, технічних, технологічних, фінансових та інших умов досягнення поставлених в плані цілей;
- максимальна конкретизація і деталізація містяться в плані показників у міру їх наближення до підрозділів, ділянок, робочих місць, виконавців.

Зазвичай виділяють два основних види планування – оперативне та стратегічне.

Оперативне планування передбачає прийняття детальних рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси підприємства для досягнення поставлених довгострокових цілей.

Стратегічне планування являє собою зовсім особливу галузь науки управління. Стратегічне планування – це процес визначення цілей організації, необхідних ресурсів для їх досягнення і політики, спрямованої на використання та придбання цих ресурсів [10]. При стратегічному плануванні, в першу чергу, необхідно визначити предмет і об'єкт планування, інакше кажучи – що планувати, для чого потрібно виявити проблеми соціально-економічного розвитку економічної системи, механізм вирішення цих проблем, виявлення ресурсного потенціалу і визначення результатів впливу планованого економічного інструментарію. Задача стратегічного планування – забезпечення стабільності та системності її ключових складових [11].

Основні компоненти, що використовуються в стратегічному плануванні, такі:

- представлення про компетенцію, тобто розуміння сильних сторін організації та потенційних можливостей;
- визначення ключових моментів розвитку організації і зосередження уваги на них;
- забезпечення конкурентної переваги завдяки інноваціям, зниження собівартості і ціни;
- ефект синергії;

- постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища, можливостей і загроз для організації, сильних і слабких її сторін;
- розуміння стратегічних потреб у трудових, фінансових і матеріальних ресурсах; забезпечення їх оптимального використання [5].

Проблема ефективності стратегічного планування та його впливу на діяльність компанії вже давно викликають полеміку в працях зарубіжних учених. Насправді, розробка і подальше впровадження стратегічного планування може викликати ряд складнощів. Найпоширенішими проблемами є:

1. Неготовність вищого керівництва компанії до стратегічного планування.
2. Невелика чи формальна зацікавленість вищого керівництва.
3. Неправильна організація процесу стратегічного планування.
4. Низька ефективність процесів оперативного планування і контролю.
5. Адміністративна залежність відділу стратегічного планування.
6. Неправильна організація взаємодії з зовнішніми консультантами.
7. Відсутність стратегічного контролю.

Розгляд проблеми і труднощі стратегічного планування тісно переплітаються з усіма проблемами управління компанією. Тому для ефективного стратегічного планування для початку необхідно вирішувати відносно невеликі проблеми (управлінський облік, формування управлінської звітності тощо) [10].

Для зростання ефективності процесу стратегічного планування існують основні організаційно-технічні резерви (рис. 1).

Стратегічне планування включає сукупність глобальних ідей розвитку підприємства та охоплює тривалий період часу. Зазвичай стратегічне планування буває розраховане на довгостроковий період, але більшість середніх і малих організацій розробляють середньостроковий план розвитку.

Наразі світ зіштовхнувся з глобальною проблемою пандемії, що змусило прибігти до системи стратегічного планування та обрати альтернативні стратегії введення бізнесу. Це дозволило відкрити нові ніші розвитку бізнесу (електронний бізнес, доставки тощо) або скоротити кількість компаній, що призвело до зниження конкуренції, але підвищення порогу входу у галузі.

Великі підприємства не несуть суттєвих фінансових втрат і являються базисом для економічної стабільності країни. Малий та середній бізнес низив свою частку в економіці та є більш ризиковою та нестабільною ланкою бізнесу.

За період з квітня по грудень 2020 року, незважаючи на постійні обмеження і сторони влади, більшість підприємств пристосувались до нового режиму роботи. Найбільш гнучкою стала галузь торгівлі.

Отже, розроблено рекомендації для коригування стратегії підприємств сфери торгівлі. Для підприємств оптової торгівлі майже не відбулось змін, оскільки торгів-

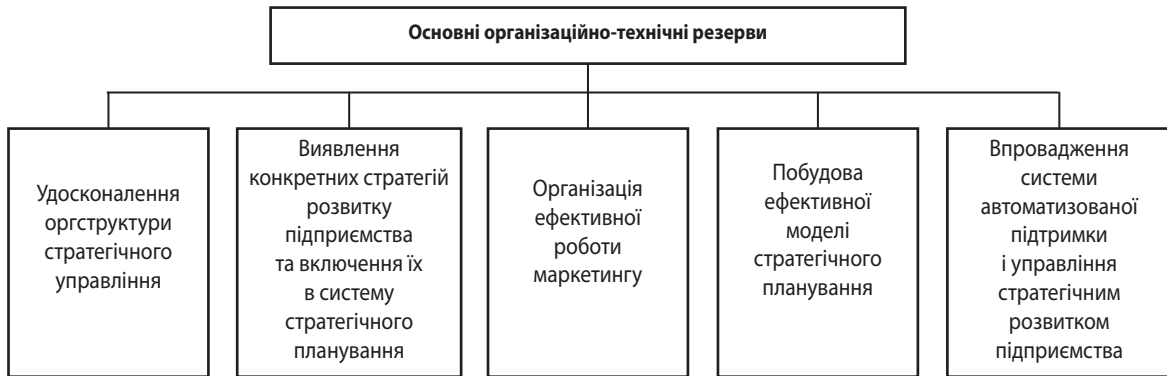


Рис. 1. Основні організаційно-технічні резерви стратегічного планування [7]

ля ґрунтується на продажі B2B. Якщо оптова торгівля веде торгівлю з роздрібними фірмами, тоді попит залежить від попиту кінцевих споживачів.

Тобто продаж продовольчих товарів і товарів для великих виробництв важкої промисловості залишився незмінним. Для підприємств оптової торгівлі, що взаємодіють з компаніями роздрібною торгівлі непродовольчих товарів, потрібні зміни, адже попит на їх товар значно знизився або зник. У такій ситуації слід:

- знизити запаси товарів на складах;
- шукати альтернативні варіанти продажу товарів і нових покупців;

- скоротити кількість робочих годин для персоналу, заборонити переробітки;
- налагодження стабільності в компанії;
- можливість відправити робітників в оплачувану відпустку.

Надалі слід переглянути основну стратегію та зробити основою поглинання клієнтів інших компаній (стратегія фокусування) або стратегію оборонну. Все це залежить від розміру компанії.

Порівнюємо обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за аналогічний період (січень-вересень).

Таблиця 1

Обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за видами економічної діяльності за 9 місяців 2018–2020 рр. [9]

Види економічної діяльності оптової торгівлі	01-09.2018 рік, млн грн	01-09.2019 рік, млн грн	01-09.2020 рік, млн грн
Оптова торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами	97161,2	108549,5	102271,2
Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	129946,5	151023,0	135369,0
Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	240137,9	267538,6	293628,4
Оптова торгівля товарами господарського призначення	205295,7	224289,1	239031,8
Оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	41660,4	43092,4	36125,2
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	84536,6	83005,1	77124,2
Інші види спеціалізованої оптової торгівлі	542343,1	590469,6	553315,0
Неспеціалізована оптова торгівля	264738,2	282157,4	284221,9
Усього	1605819,6	1750124,7	1721086,7

Тобто у цьому році більшість видів діяльності повернулись до попередніх показників 2018 року, лише оптова торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами на 9,75 % порівняно з минулим роком. Також торгівля товарами господарського призначення та неспеціалізована оптова торгівля виростили на 6,57 % та 0,73 % відповідно. Виріс попит на товари першої необхідності та господарського призначення, оскільки інші напрямлення були вимушені скоротити свій оборот через зменшення попиту під час обмеження через пандемію.

Порівнюючи товарооборот оптової торгівлі за 9 місяців 2019 і 2020 років по областях, найбільші втрати спостерігаються у Миколаївській (-33,36 %), Сумській (-22,15 %) та Житомирській (-22,15 %) областях. Своєю чергою, у Волинській (+37,64 %), Закарпатській (+31,22 %) та Львівській (+27,06 %) областях товарооборот збільшився [9].

Для підприємств роздрібною торгівлі ситуація складніша. Більшість представників цієї галузі вже ліквідували свій бізнес через втрату попиту та великі витрати. Найбільш стабільними залишились компанії з продажу продо-

Розподіл оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі по регіонах за 9 місяців 2019–2020 рр. [9]

Регіон країни	За 9 місяців 2019 року, млн грн	За 9 місяців 2020 року, млн грн	Різниця 2019/2020 рр., %
Україна	1750124,7	1721086,7	-1,66
Вінницька	19156,1	23039,2	20,27
Волинська	34921,9	48065,7	37,64
Дніпропетровська	147717,2	144266,3	-2,34
Донецька	46649,6	40209,2	-13,81
Житомирська	16119,7	12549,5	-22,15
Закарпатська	5715,7	7500,1	31,22
Запорізька	39308,4	34610,0	-11,95
Івано-Франківська	26396,7	22446,2	-14,97
Київська	122605,7	107726,0	-12,14
Кіровоградська	19665,4	21915,2	11,44
Луганська	4312,1	4087,6	-5,21
Львівська	47294,4	60093,7	27,06
Миколаївська	45212,5	30128,9	-33,36
Одеська	80572,9	88115,5	9,36
Полтавська	28077,5	22768,9	-18,91
Рівненська	9082,0	9931,6	9,35
Сумська	16391,3	12760,1	-22,15
Тернопільська	9860,2	9905,8	0,46
Харківська	61601,9	60133,6	-2,38
Херсонська	9796,1	8374,5	-14,51
Хмельницька	13964,2	14738,4	5,54
Черкаська	35439,1	34554,7	-2,50
Чернівецька	6373,2	6094,0	-4,38
Чернігівська	15012,8	12823,2	-14,58
м. Київ	888878,1	884248,8	-0,52

вольчих товарів і великі фірми, а також компанії, що змогли видозмінити свою діяльність.

Найбільш вигідний варіант для підприємств непродовольчої групи товарів – це видозмінити свій бізнес і вивести його на онлайн-майданчики та соціальні мережі, завдяки цьому є можливість зберегти постійних клієнтів і розширити клієнтську базу. Також можливо розширити асортимент товарів і запропонувати нові акції для розширення цільової аудиторії.

Для підприємств продовольчої роздрібною торгівлі ситуація інша, в них залишається можливість функціонувати, оскільки вони входять в категорію життєво необхідних структур. Для цих підприємств важливо ввести такі зміни:

- слід збільшити поставки їжі, адже населення більше часу проводить вдома, готує та споживає продукти;
- зменшити кількість дорогих товарів, адже середній дохід населення зменшився;
- знизити використання трудового потенціалу;

- ввести доставку продуктів додому або створити колаборацію з компанією доставки;
- встановити найбезпечніші умови здійснення покупки.

У такій ситуації повинна бути застосована стратегія диверсифікації або колаборації для створення комплексної можливості купити все необхідне в одному місці з можливістю доставки додому.

За показниками 9 місяців 2020 року порівняно з аналогічними періодами 2018 і 2019 років можна побачити, що роздрібна торгівля збільшилась у всіх видах її прояву. Незважаючи на пандемію, більшість компаній знайшли альтернативні шляхи продажу товару.

Найбільші зміни відбулись у роздрібній торгівлі іншими товарами в спеціалізованих магазинах, адже населення стало більше довіряти продавцям, що спеціалізуються лише на одному напрямі товару, а не розпиляються на різні види товарів і послуг.

Також збільшення кількості покупок відбулось через підвищення мінімальної заробітної плати, зарплат у цілому

та пенсій. Обмеження під час пандемії змусило населення дістати накопичені кошти та почати їх витратити.

Але існує регіон, у якому скоротився обсяг роздрібної торгівлі – Закарпатська обл. (-9,49 %) – порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Найбільше збільшився товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у Волинській (+17,28 %), Київській (+17,02 %) та Луганській (+15,87 %) областях [9].

Порівнюючи ці види торгівлі, можна зробити висновок, що оптова торгівля через зміну структури роздрібної (через пандемію) скоротилась для багатьох регіонів і напрямків, особливо оптова торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами втратила покупців більш дорогого сегмента товарів. Роздрібна торгівля зростає у своєму товарообороті та за рахунок накопиченого на складі товару змогла задовольнити попит споживачів.

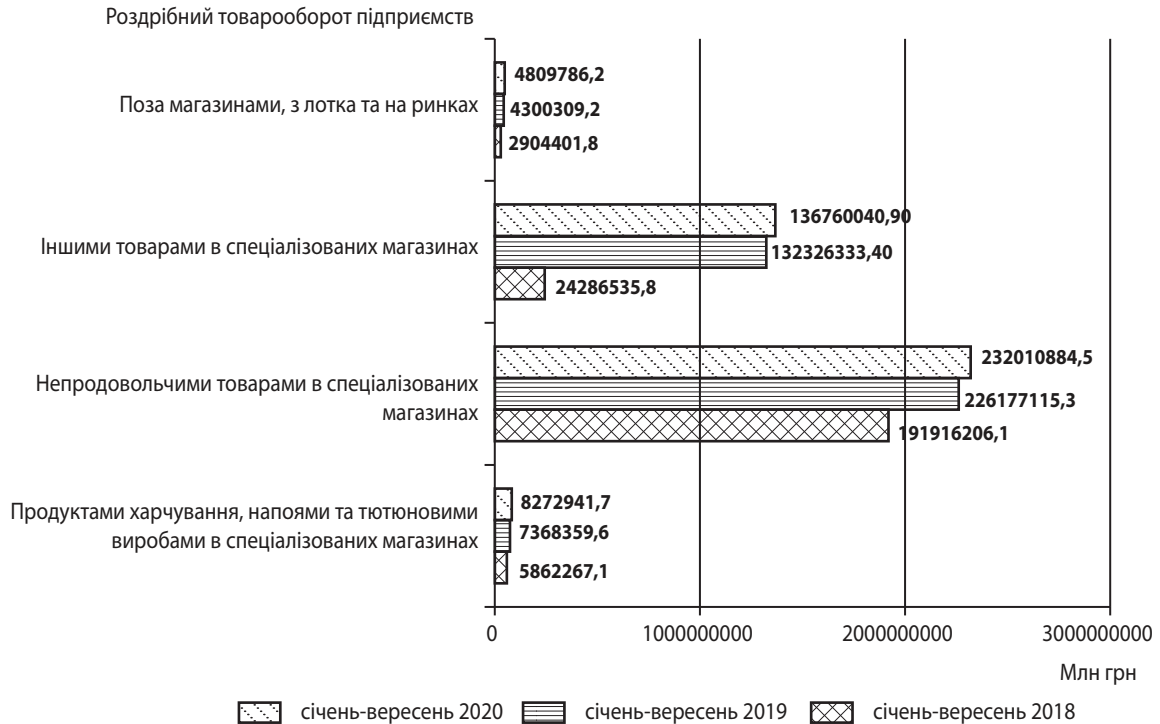


Рис. 2. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств України за видами економічної діяльності за 9 місяців 2018–2020 років, млн грн [9]

Таблиця 3

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств по регіонах за 9 місяців 2019–2020 рр. [9]

Регіон країни	За 9 місяців 2019 року, млн грн	За 9 місяців 2020 року, млн грн	Різниця 2019/2020 рр., %
1	2	3	4
Україна	569875075,5	615915180,9	8,08
Вінницька	13234154,2	13800134,7	4,28
Волинська	8723836,5	10230975,2	17,28
Дніпропетровська	56596400,1	62048094,1	9,63
Донецька	16536813,5	17350817,9	4,92
Житомирська	11819409,7	12763509,0	7,99
Закарпатська	10904892,1	9870335,1	-9,49
Запорізька	23685446,0	26793197,9	13,12
Івано-Франківська	11235445,5	11914244,6	6,04
Київська	46745754,1	54701958,1	17,02
Кіровоградська	9949555,2	11015001,7	10,71
Луганська	3721536,1	4311977,9	15,87
Львівська	35668428,8	37434789,6	4,95

1	2	3	4
Миколаївська	12446668,9	13114619,9	5,37
Одеська	45898944,8	48273032,4	5,17
Полтавська	16015614,2	17995408,2	12,36
Рівненська	9066642,4	9465504,3	4,40
Сумська	9413059,5	9945427,1	5,66
Тернопільська	6391249,8	6717531,2	5,11
Харківська	42202585,5	44709539,3	5,94
Херсонська	11929011,0	12612201,0	5,73
Хмельницька	9859256,5	11210778,7	13,71
Черкаська	10901014,0	11607913,7	6,48
Чернівецька	5829220,5	5852556,0	0,40
Чернігівська	9195174,2	10321476,2	12,25
м. Київ	131904962,4	141854157,1	7,54

**Висновки.** Основне завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб обґрунтувати довгострокові цілі розвитку підприємства. Водночас оперативне планування спрямоване на досягнення запланованого стану.

Таким чином, різниця оперативного планування та стратегічного полягає у цілях і засобах їх досягнення. У будь-якому випадку стратегічний план буде описувати, щонайменше, три компоненти: початковий стан бізнесу, бажаний (кінцеве) стан бізнесу і засоби, що зв'язують ці два стани.

Стратегічне планування включає процес обґрунтування стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг.

Вибір і визначення цілей діяльності підприємства є основою для розробки конкретних функцій, визначення структур, підбору методів і стилю управління, формування всього господарського механізму (інструменти для досягнення мети).

Мета в управлінні – це новий стан виробництва і соціальних умов вищого порядку, що має бути досягнутий підприємством шляхом створення і обов'язкового застосування ефективних механізмів управління [5]. Загальність цілей, поставлених перед підприємством, не означає, що воно не може мати більш приватних цілей. Наявність приватних цілей передбачає розробку механізму координації, оскільки функціонуючий механізм управління повинен спрямовувати дії працівників фірми.

До приватних цілей можна віднести:

- збільшення обсягу продажів товарів (послуг);
- збільшення прибутку порівняно з базисним періодом;
- підвищення продуктивності праці;
- освоєння виробництва нових конкурентоспроможних товарів і ін.

Перераховані цілі, як правило, справедливі щодо всього підприємства, але кожне підприємство має різні

структурні підрозділи (управлінські, виробничі, комерційні та ін.), які також не можуть функціонувати без поставленої мети і порівняно з загальними і приватними цілями мають специфічні завдання.

Для підприємств галузі торгівлі рекомендовано застосувати нові види продажів товарів і максимально задовольняти попит населення усіма можливими методами продажу товарів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Экономист, 2003. 528 с.
2. Горохов Н. Ю., Малев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. М. : Филин. 2007. 208 с.
3. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. М. : Экономист, 2002. 416 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2008. 672 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
6. Кобелев В. Н., Захарченко Ю. В. Теоретические и методологические основы формирования стратегии развития предприятия. *Вестник экономики транспорта и промышленности*. 2013. № 42. С. 297–303.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. політехніка, 2010. 407 с.
8. Horwath R. The Origin of Strategy // Strategic Thinking Institute, 2006. URL: <http://www.strategyskills.com/>
9. Економічна статистика / Економічна діяльність / Внутрішня торгівля // Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59–66.
11. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255–260.



## REFERENCES

- Boumen, K. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1997.
- "Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Vnutrishnia torhivlia" [Economic Statistics / Economic Activity / Domestic Trade]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Gorokhov, N. Yu., and Malev, V. V. *Biznes-planirovaniye i investitsionnyy analiz* [Business Planning and Investment Analysis]. Moscow: Filin, 2007.
- Horwath, R. "The Origin of Strategy". Strategic ThinkingInstitute, 2006. <http://www.strategyskills.com/>
- Hrynko, T. V., and Hviniashvili, T. Z. "Metodychnyi pidkhid do upravlinnia zminy v diialnosti subiektiv pidpriemnytstva" [Methodical Approach to Change Management in the Activities of Business Entities]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2017): 59-66.
- Hrynko, T.V., and Maksimchuk, O.S. "Problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv sfery posluh" [The Issues and Prospects for the Innovative Development of Domestic Service-Oriented Companies]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2015): 255-260.
- Kindratska, H. I. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Lviv: Lviv. politekhnik, 2010.
- Kobelev, V. N., and Zakharchenko, Yu. V. "Teoreticheskiye i metodologicheskiye osnovy formirovaniya strategii razvitiya predpriyatiya" [Theoretical and Methodological Foundations for the Formation of an Enterprise Development Strategy]. *Vestnik ekonomiki transporta i promyshlennosti*, no. 42 (2013): 297-303.
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2008.
- Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Ekonomist, 2003.
- Zaytsev, L.G., and Sokolova, M.I. *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomist, 2002.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2020 р.