

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2. Faiol, Anry (2003). *Obshee i promyshlennoe upravlenie* [General and Industrial Management]. Available at: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (in Russ.).
3. Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 437 p.
4. Gold, K. (1982). *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors*. *Public Administration Review*, Nov.-Dec.
5. Semykina, M.V. (2013). The phenomenon of corporate culture in the social leverage quality of labor potential. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka* [Management of economy: theory and practice], pp. 343-353 (in Ukr.).
6. Khaiet, H.L., Ieskov, O.L., Khaiet, L.H. et al. (2003). Ed. H.L. Khaiet. *Korporatyvna kultura*, Kyiv, 402 p. (in Ukr.).
7. Ingllhart, R. (1997). *Postmodern: changing values and changing society*. *Politicheskie issledovanija* [Political Studies], no. 4, pp. 11-32 (in Russ.).
8. Aleshyna, Y.V. *Western and Eastern business culture*. Available at: www.ippnou.ru (in Russ.).
9. Semykina, M.V., Pasiaka, S.R., Zbarzhevetska, L.D. et al. (2012). *Innovatsiina pratsia: diahnostyka problem, vazheli aktyvizatsii* [Innovative work: diagnosis problems levers activation]. MAKLAUT, Cherkasy, 320 p. (in Ukr.).
10. *Research and Innovation (1991-2012 years)*. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).
11. *Инглхарт // Политическое исследование* Statistical information. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).



УДК 658.012

Т.І. Головачук, к.е.н., А.Я. Білоус,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Анотація

Досліджується стратегічна гнучкість торговельного підприємства. Зазначається, що недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери торгівлі у більшості випадків є причиною виникнення кризових ситуацій, і лише деякі підприємства змогли побудувати ефективну систему стратегічного управління. Слід зауважити, що у сучасних ринкових умовах України, коли економічні процеси характеризуються значною невизначеністю, проблема управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства є досить актуальною. Виникає потреба конструктивно реагувати на чинники, що впливають на діяльність торговельного підприємства або загрожують його нормальному функціонуванню. Пропонується підходити до побудови стратегії таким чином, щоб вона не тільки залишалася цілісною протягом тривалого періоду часу, але і була достатньо гнучкою, щоб за необхідності можна було здійснити її модифікацію і переорієнтування. Пропонуються шляхи розв'язання означених проблем, що криються в удосконаленні стратегічного прогнозування, і акцентовано увагу на доцільності застосування певних інструментів економічного впливу на окремих етапах розробки стратегії задля досягнення її гнучкості.

Ключові слова: стратегія, гнучкість, невизначеність, ефективність, управління, прогнозування, вдосконалення.

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

Аннотация

Исследуется стратегическая гибкость торгового предприятия. Отмечается, что недостатки в системе управления стратегической гибкостью предприятий сферы торговли в большинстве случаев являются причиной возникновения кризисных ситуаций, и только некоторые предприятия смогли построить эффективную систему стратегического управления. Следует отметить, что в современных рыночных условиях Украины, когда экономические процессы характеризуются значительной неопределенностью, проблема управления стратегической гибкостью торгового предприятия является весьма актуальной. Возникает потребность конструктивно реагировать на факторы, которые влияют на деятельность торгового предприятия или угрожают его нормальному функционированию. Предлагается подходить к построению стратегии таким образом, чтобы она не только оставалась целостной на протяжении долгого периода времени, но и была достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить ее модификацию и переориентирование. Предлагаются пути решения обозначенных проблем, которые кроются в совершенствовании стратегического прогнозирования, и акцентировано внимание на целесообразности использования некоторых инструментов экономического влияния на отдельных этапах разработки стратегии для достижения ее гибкости.

Ключевые слова: стратегия, гибкость, неопределенность, эффективность, управление, прогнозирование, совершенствование.

Постановка проблеми. Важливим для кожного торговельного підприємства є етап побудови стратегії. Адже головним питанням як теорії, так і практики управління є питання успішності: чому одні підприємства, маючи традиційний ресурсний, управлінський набір та потенціал, досягають успіху, а інші, своєю чергою, за однакових зовнішніх умов, навіть не спроможні досягти стадії зрілості? Відповідь на це запитання шукають багато науковців та бізнесменів. Одним з можливих рішень такої проблеми є розробка стратегії торговельного підприємства з позиції її гнучкості.

Недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери торгівлі у більшості випадків є причиною виникнення кризових ситуацій. Ефективність управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства зумовлюється здатністю конструктивно реагувати на чинники, що впливають на його діяльність, або навіть загрожують його нормальному функціонуванню. До того ж, реальне середовище споживчого ринку, в якому доводиться функціонувати вітчизняним господарюючим суб'єктам, характеризується крайньою нестабільністю і непередбачуваністю розвитку економічних процесів, недосконалим економічним законодавством, відсутністю розвиненої ринкової інфраструктури і т. ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та особливості управління стратегічним розвитком підприємств розглянуті у наукових

працях вітчизняних авторів, таких як І. Бланк, О. Бабчинська, А. Гапоненко, С. Комаринець, А. Мазаракі, А. Панкрухин, В. Пастухова, В. Рудьєв, В. Самочкін, М. Ситницький, І. Смолін та інші. Також варто зауважити, що розкриття сутності поняття гнучкості в теоретичних і практичних аспектах розглянуто сучасними закордонними науковцями, які будують концепцію та класифікацію поняття (І. Ансофф, Д. Гервін, А. Сеті, С. Сеті), займаються вивченням впливу динамічного середовища на організаційну діяльність (Д. Аакер, Д. Гелбрейт, Б. Карлсон), питаннями взаємодії гнучкості та продуктивності (С. Баграмі, Л. Косте, М. Малхотра).

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Ціль статті полягає у дослідженні наукових підходів до поняття стратегічної гнучкості підприємства, визначення його суті та особливостей застосування у розробці стратегії торговельного підприємства. У сучасних ринкових умовах України, коли економічні процеси характеризуються значною невизначеністю, проблема управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства є досить актуальною. Завданнями дослідження є розкриття та вивчення переваг та проблем у системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери торгівлі, визначення шляхів щодо удосконалення процесу стратегічного прогнозування за умови управління стратегічною гнучкістю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Проблеми стратегічного управління та стратегічної гнучкості – відносно нові для підприємств України. За роки незалежності країни лише деякі торговельні підприємства змогли побудувати систему стратегічного управління з метою їх успішного і ефективного функціонування у прогнозованому майбутньому, ґрунтуючись на досвіді успішних іноземних підприємств. У сучасних умовах процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Підприємства торгівлі насамперед зосереджені на розв'язанні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми формування потенціалу, вирішення яких здійснюється в перебігу визначення перспектив розвитку, залишаються поза їх увагою [3, с. 54].

Для того, щоб підприємства торгівлі правильно будували стратегію, необхідно правильно розуміти її суть. Загальна (генеральна) стратегія розвитку торговельного підприємства різного рівня (малого, середнього чи великого) пов'язана з діяльністю підприємства загалом, використанням наявних ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Функціональні види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (торговельна, комерційна, маркетингова, фінансова та ін.), видами діяльності (стратегія

основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої і т.ін.), використаннями окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів і т. ін.).

Стратегія повинна бути побудована так, щоб не тільки залишатися цілісною протягом тривалого періоду часу, але і бути достатньо гнучкою, щоб за необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. У нестабільній економічній ситуації підприємствам торгівлі важливо створювати декілька альтернативних варіантів стратегії розвитку задля досягнення поставленої мети. Адже загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктне і постійно мінливе ділове і соціальне середовище робить постійні коригування неминучими.

У науковій літературі існують декілька визначень поняття «стратегія підприємства». Так, В. А. Рудьєв говорить про те, що стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства [9, с. 23]. О.І. Бабчинська стверджує, що стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [4, с. 38].

Отже, на нашу думку, стратегія діяльності торговельного підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки на ринку в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Що стосується стратегічної гнучкості, то у науковців також є декілька поглядів. Наприклад, Д. Аакер стратегічну гнучкість підприємства розглядав лише як принцип, який дає можливість підприємству готуватися на внутрішньому і зовнішньому фронтах [1, с. 61].

За В. Самочкіним система управління стратегічною гнучкістю підприємства – це перспективне планування в моделі гнучкого розвитку підприємства в умовах конкуренції та нестабільності [10, с. 216–224].

І. О. Бланк стверджує, що стратегічна гнучкість є потенційною можливістю підприємства швидко корегувати або розробляти нові стратегічні фінансові

рішення за нових зовнішніх або внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності [2, с. 113].

За М. Ситницьким система управління стратегічною гнучкістю підприємства – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства у процесі несподіваних змін [11, с. 29].

Таким чином, на нашу думку, управління стратегічною гнучкістю підприємства – це певний аспект управлінської діяльності підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію стратегії, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Сьогодні стратегічна гнучкість вважається більше організаційним процесом, ніж економічною стратегією (ринково-суб'єктний підхід). Підприємствам слід розробляти чіткий набір опцій щодо конкурентного позиціонування із підтримкою стратегічних цілей. Динамічність середовища створює несподівані зміни, які мають вагомі наслідки та вимагають швидкого реагування. Підприємствам може знадобитися змінити або повторити свій ресурсний портфель, модифікувати стратегії і/або зменшити чи збільшити свої розміри та мобільність. Такі гнучкі дії випереджають розвиток операційних і тактичних альтернатив. У деяких випадках поява нових сильних конкурентів, неочікувані технологічні інновації та зміна вподобань споживачів визначають вагомі зміни у найближчому середовищі торговельного підприємства. Загальні витрати, координація зусиль і ризики є вищими, ніж за операційної чи тактичної гнучкості. Внутрішня та зовнішня координація ресурсів є першочерговою для вдалого втілення стратегічної гнучкості. Окрім того, велике значення має створення можливостей у наборі ресурсів підприємства та володіння різноманітними стратегічними альтернативами.

Варто зазначити, що у мінливому, нестабільному середовищі в Україні досягти стратегічної гнучкості нелегко, оскільки організаційні здібності, які уможливають її демонструвати в одних умовах, не можуть бути повторені, переведені чи навіть наближені до інших умов. Це підтверджує висновок теорії випадковості про те, що не існує єдиної «найкращої» стратегії чи структури, яка б задовольнила різноманітні вимоги середовища [6, с. 62].

Сучасна концепція управління стратегічною гнучкістю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Мета управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства – забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства є

рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями; вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства); лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів та дій із забезпечення функціонування підприємства; державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами та інше.

Важливо зазначити, що головними перевагами управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих меж корегування цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при обґрунтуванні цілей і стратегій;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Існують також проблеми управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства, на які необхідно зважати. Це підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакції на зміни у середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереальних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін; відсутність системного підходу для реалізації стратегічної діяльності, а сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів.

Проблемами практичного застосування такої системи науковці вважають: відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтування планових документів; відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу управління (сценаріїв і методів ситуаційного підходу); слабо розвинена система

поточного аналізу, контролю та корегування стратегічних планів; догматична гіперболізація значень цифрових показників; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління [7, с. 26].

Більшість керівників не відчують потреби у розробці довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що у сучасних умовах неможливо здійснювати прогнозування. Хоча саме стратегічне мислення і стратегічне управління є найважливішими чинниками успішного виживання підприємства у конкурентній боротьбі. Відсутність орієнтирів, взаємозв'язку керівних ланок з нижчими ланками підприємства, відсутність кваліфікованого підходу до побудови стратегії підприємства та розробки гнучких планів діяльності, нечіткість цільової спрямованості розвитку, неврахування змін у зовнішньому середовищі підприємства й швидкого на них реагування, а також здатності активно впливати на це середовище, роблять торговельне підприємство безперспективним.

Важливо в таких умовах зазначити, що управління стратегічною гнучкістю вимагає нових відносин між торговельним підприємством та його працівниками – саме це буде основним першочерговим завданням для керівників задля розв'язання стратегічних проблем, що формує гнучку бізнес-стратегію підприємства. У новій парадигмі управління головна увага повинна бути приділена не тільки людському, або соціальному аспекту управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб людей зробити здатними до спільних дій, а їх зусилля – ефективнішими. Також для розвитку нового підходу, побудови правильної стратегії торговельного підприємства потрібні нові спеціалісти та ефективні системи управління стратегічною гнучкістю. Ось чому на підприємстві сфери торгівлі повинен бути розроблений комплекс заходів з піднесення людського фактора до рівня сучасних вимог, а також з підготовки менеджерів, створення нового менеджменту підприємства.

Шляхи розв'язання означених проблем криються в удосконаленні стратегічного прогнозування діяльності торговельного підприємства.

Розвитку фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства, що спланований на майбутнє, завжди властива певна невизначеність. Тому неможливо зберегти розроблену стратегію розвитку у незмінному вигляді на усіх етапах процесу її реалізації. Потрібна висока гнучкість стратегії на основі різноспрямованих цільових стратегічних альтернатив. Вона досягається за такої внутрішньої координації діяльності, коли застосовуються усі можливі механізми та інструменти менеджменту задля досягнення стратегічної цілі.

Якщо розглянути етапи розробки стратегії розвитку торговельного підприємства, то можна визначити, на якому етапі доцільно застосовувати той чи інший інструмент економічного впливу.

Так, на етапі вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність торговельного підприємства необхідно оцінити можливість своєчасного залучення матеріальних ресурсів та маневрування їх обсягами у разі потреби, знайти нових комерційних партнерів, нові товари із важливими споживчими характеристиками, вивчити шляхи активізації попиту споживачів, використати позитивну кон'юнктуру ринку товарів та послуг, запобігти діям конкурентів, врахувати коливання цін та інфляційні процеси. Така оцінка сприятиме розробці системи економічних рішень щодо швидкого реагування на «виклики» зовнішнього середовища при реалізації обраної стратегії.

На етапі вивчення сильних та слабких сторін діяльності торговельного підприємства необхідно провести комплексну оцінку стратегічної позиції, яка інтегрує результати аналізу всіх видів внутрішнього середовища функціонування підприємства. Її проведення дає змогу чітко ідентифікувати особливості здійснення діяльності на даному підприємстві, оцінити достатність ресурсного потенціалу та досягнуті результати, виявити проблемні зони у програмі розвитку та системі управління, об'єктивно оцінити можливості майбутніх досягнень з урахуванням дії чинників внутрішнього середовища. Це дає можливість зафіксувати стартові позиції стратегічних ініціатив торговельного підприємства і віднайти шляхи їх посилення у перспективі.

Формування системи стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства є предметом наступного етапу, на якому визначають головну стратегічну ціль та підпорядковані їй проміжні стратегічні цілі. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найефективніших напрямків фінансово-господарської діяльності, що сприяють досягненню передбаченого обсягу товарообігу та прибутку, формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, прийнятність рівня ризиків у майбутньому.

Подальшим етапом є розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їхня оцінка. Прийняттю стратегічних рішень повинні передувати активний пошук альтернативних варіантів напрямків, форм і методів здійснення діяльності підприємства, вибір найкращих із них, побудова на цій основі стратегії розвитку та формування механізмів її реалізації. Альтернативність є найважливішою відмінною рисою всієї системи стратегічного управління торговельним підприємством і пов'язана з усіма елементами стратегії. Саме розробка альтернатив розвитку створює можливості для переходу у разі потреби на альтернативний варіант, що забезпечує гнучкість стратегії. Вибір остаточного варіанту стратегії розвитку

торговельного підприємства здійснюється після ретельної оцінки усіх альтернативних варіантів на основі системи критеріїв.

Етап впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію прийнятої стратегії розвитку, передбачає розробку системи функціональних стратегій, формування політики торговельного підприємства за найважливішими напрямками, розробку системи планів фінансово-господарської діяльності. Під час реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства разом із запланованими стратегічними заходами готуються і реалізуються нові управлінські рішення, обумовлені раптовою зміною чинників зовнішнього середовища. Завдяки такому підходу стратегія набуває більшої пристосованості та гнучкості.

Моніторинг ходу реалізації стратегії та її корегування є заключним етапом, на якому протягом всього періоду здійснення стратегії проводиться контроль за досягненням поставлених стратегічних цілей та показників розвитку. За необхідності обрана стратегія (або її окрема складова) може бути скорегована, якщо цільові орієнтири є заниженими, порушуються строки досягнення цілей та завдань, якість виконання прогнозу знижується, виникають непередбачувані проблеми і ризики.

Спостереження за реалізацією стратегії та своєчасне внесення уточнень, доповнень, змін або навіть її переорієнтація, перехід на альтернативний варіант свідчить про гнучкість розробленої стратегії розвитку торговельного підприємства, яка забезпечує успіх у досягненні поставлених стратегічних цілей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери торгівлі у більшості випадків є причиною виникнення кризових ситуацій. Ефективність управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства зумовлюється здатністю конструктивно реагувати на чинники, що впливають на його діяльність, або навіть загрожують його нормальному функціонуванню.

На сьогодні лише деякі торговельні підприємства змогли побудувати систему стратегічного управління з метою їх успішного і ефективного функціонування у прогнозованому майбутньому. Стратегія повинна бути побудована так, щоб не тільки залишатися цілісною протягом тривалого періоду часу, але і бути достатньо гнучкою, щоб можна було здійснити модифікацію і переорієнтування, що викликано нагальними потребами.

На нашу думку, управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства – це певний аспект управлінської діяльності, спрямований на формування, розвиток та реалізацію стратегії, забезпечення життєздатності підприємства як господарюючого суб'єкта. Управління стратегічною гнучкістю

торговельного підприємства має певні переваги та недоліки. Існують також проблеми управління стратегічною гнучкістю торговельного підприємства, на які необхідно зважати при розробці стратегії та її складових елементів.

Шляхи розв'язання означених проблем криються в удосконаленні стратегічного прогнозування діяльності торговельного підприємства. Проводячи ретельну роботу по розробці стратегії розвитку торговельного підприємства, можна визначити етапи, на яких доцільно застосовувати той чи інший інструмент економічного впливу задля досягнення її гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер, пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / І. О. Бланк. – К. : Ельга, 2008. – С. 104–166.
3. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : [учебник] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 463 с.
4. <http://e-work> Referencess.com.ua/work/3375_Strategiya_rozvitky_pidpriemstvaDoplati_i_nadbavki.htm
5. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства / О. І. Клімова // Економіка і держава. – 2008. – №4. – С. 54.
6. Комаринець С. О. Зміст поняття стратегічної гнучкості організації та їх класифікація [Електронний ресурс] / С. О. Комаринець. – Національний університет «Львівська політехніка». – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/14_24.pdf
7. Пастухова В. В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С. 25–30.
8. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наук. праці КНТЕУ. Економічні науки. Вип. 17. – 2010. – С. 35–43.
9. Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посіб.] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбов. л-ри, 2011. – 312 с.
10. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
11. Ситницький М. В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств / М. В. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2007. – №3. – С. 27–31.

Tetyana I. Golovatchuk, Candidate of Economic Sciences

Anastasiya Ja. Bilous,

Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

**STRATEGIC FLEXIBILITY OF COMMERCIAL ENTERPRISES:
CHALLENGES AND SOLUTIONS**

Annotation

The strategic flexibility of the commercial enterprise is studied. It is noted that the deficiencies in the management system of strategic flexibility of enterprises in the sphere of trade, in most cases cause crisis situations, and only some companies are able to build an effective system of strategic management. It should be noted that in the current market conditions in Ukraine, where economic processes are characterized by considerable uncertainty, the problem of managing the strategic

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

flexibility of commercial enterprise is of great importance. There is a need to respond constructively to the factors that influence the activities of a commercial enterprise or threaten its normal operations. It is proposed to construct the strategy so that it not only could remain integral over a long period of time, but also be flexible enough so that it could be modified and reoriented if necessary. The ways to solve the abovementioned problems, which lie in the improvement of strategic forecasting, and emphasize the usefulness of some of the tools of economic impact on the individual stages of strategies development to achieve its flexibility are proposed.

Keywords: strategy, flexibility, uncertainty, efficiency, management, forecasting, improvement.

References:

1. Aaker, D. (2007). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. Piter, SPb., 544 p. (in Russ.).
2. Blank, I.O. (2008). *Finansovyy menedzhment* [Financial Management]. Elga, Kyiv, pp. 104-166 (in Ukr.).
3. Gaponenko, A.L., Pankrukhin, A.P. (2006). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Omega-L, Moscow, 463 p. (in Russ.).
4. Available at: http://e-work.Referencess.com.ua/work/3375_Strategiya_rozvitky_pidpriemstvaDoplati_i_nadbavki.htm (in Ukr.).
5. Klimova, A.I. (2008). Techniques strategic analysis of the company. *Ekonomika i derzhava* [Economy and State], vol. 4, p. 54 (in Ukr.).
6. Komarynets, S.O. The meaning of strategic flexibility and their classification. National University "Lviv Polytechnic". Available at: http://vlp.com.ua/files/14_24.pdf (in Ukr.).
7. Pastukhova, V. (2006). Development of the theory and practice of strategic management in Ukraine. *Visnyk KNTEU* [Bulletin KNTEU], vol. 2, pp. 25-30 (in Ukr.).
8. Romaniuk, L.M. (2010). Theoretical aspects of strategic management and its staff. *Nauk. pratsi KNTEU. Ekonomichni nauky. [Science. KNTEU work. Economics]*, vol. 17, pp. 35-43 (in Ukr.).
9. Rulyev, V.A., Hutkevych, S.O. (2011). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, 312 p. (in Ukr.).
10. Samochkin, V.N. (2000). *Gibkoe razvitie predpriyatija: analiz i planirovanie* [Flexible enterprise development: analysis and planning]. Moscow, Business, 376 p. (in Russ.).
11. Sytnytskyy, M.V. (2007). Management System strategic flexibility domestic enterprises. *Konkurentsia. Visnyk Antymonopol'noho komitetu Ukrainy* [Competition. Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine], vol. 3, pp. 27-31 (in Ukr.).



УДК 658.14

Л.А. Гомба, к.е.н., А.О. Смірнова,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ДО ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Досліджуються переваги системного підходу до управління торговельним підприємством. Зазначається, що процес управління підприємством має базуватися на комплексному системному підході, який передбачає поєднання усього спектру підходів управління відповідно до умов, що склалися на підприємстві, і у повному обсязі охоплювати як структурну, так і функціональну