

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ ТОРГІВЛІ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

STRATEGIC MANAGEMENT OF TRADE ENTITIES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT: PLANNING AND FORECASTING

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою конкуренцією у сфері торгівлі, необхідністю адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін ринкового середовища, впливом цифровізації на бізнес-процеси та важливістю ефективного стратегічного планування та прогнозування для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Висвітлено концепції стратегічного управління, зокрема планування та позиціонування, їх еволюцію та сучасне значення. Розглянуто методи аналізу середовища, такі як SWOT-аналіз і модель п'яти конкурентних сил Портера. Наголошено на необхідності вдосконалення управлінських підходів для підтримки життєздатності підприємств у період трансформаційних змін. Проаналізовано взаємозв'язок планування та прогнозування, запропоновано авторську концепцію цих процесів у контексті економіки, політики й соціології.

Ключові слова: суб'єкти господарювання, конкурентоспроможність, стратегічне планування, прогнозування, стратегічне управління.

The relevance of the study is driven by the growing competition in trade, the need for business entities to adapt to dynamic changes in the market environment, the impact of digitalization on business processes, and the importance of effective strategic planning and forecasting to ensure sustainable development, increase competitiveness and strengthen market positions. In the context of globalization and technological change, businesses face new challenges that require flexible and adaptive management approaches. The article is devoted to strategic management as a tool for increasing the competitiveness of business entities, especially in an unstable external environment and growing risks. The author highlights the basic concepts of strategic management, in particular strategic planning and positioning, their evolution and current importance. The author considers methods of analyzing the internal and external environment, such as SWOT analysis, Porter's model of five competitive forces, PEST analysis, which are the basis for the formation of effective competitive strategies. The author emphasizes the importance of adapting strategies to dynamic business conditions, integrating internal and external resources to achieve sustainable competitive advantages. Particular attention is paid to the issues of long-term forecasting, which allows to formulate market development scenarios and optimize management decisions. The author emphasizes the need to improve management approaches to support the viability of enterprises in the period of transformational changes. The article presents a review of scientific literature, considers the development of strategic planning and forecasting processes, their interconnection and interdependence. The author's own concept of views on the essence of planning and forecasting is proposed, the study of which is necessary not only from the point of view of economics, but also from the point of view of politics and sociology. This makes the study of these processes comprehensive, logical, consistent and more defined and meaningful. Approaches to improving strategic management in the context of modern challenges and trends in the market environment are proposed.

Key words: business entities, competitiveness, strategic planning, forecasting, strategic management.

УДК 658.1/.5:339:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-27>

Сірук О.М.¹

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Siruk Oleksandr

Private Higher Education Establishment
"European University"

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення конкуренції та невизначеності на ринках стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Ефективність залежить від здатності формувати та реалізовувати стратегії для стабільності і розвитку. Особливу роль відіграють планування та прогнозування, що дозволяють адаптуватися до змін та передбачати тенденції ринку. У висококонкурентному середовищі підприємства потребують стратегій для гнучкого управління ресурсами та створення довгострокових конкурентних переваг. Війна та глобальні кризи в Україні підкреслюють важливість перегляду стратегічного управління, зокрема в контексті планування та прогнозування, щоб забезпечити стійкість підприємств торгівлі в умовах економічної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління суб'єктами господарювання у сфері торгівлі досліджується вітчизняними й зарубіжними науковцями. В їхніх працях розглядаються підходи до стратегічного планування, механізми адаптації до динамічного ринку та вплив цифровізації на управління. Класичні теоретики М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг заклали основу для вивчення конкурентних стратегій і стратегічного планування. Українські вчені О. Таран-Лала [1], Т. Гвінішвілі [2], Т. Гринько [3] аналізують особливості стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільної економіки. Окремі положення щодо стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки представлені в наукових дослідженнях таких вчених, серед яких можна відзначити роботи С. Сазонової

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1962-1833>

і Д. Новикова [4], К. Бужимської, М. Желіховської [5] та ін.. Попри значну наукову базу, недостатньо вивченим залишається питання інтеграції стратегічного планування та прогнозування в систему управління підприємствами торгівлі, що визначає актуальність подальших досліджень.

Мета дослідження: обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання сфери торгівлі в конкурентному середовищі. Особливий акцент зроблено на стратегічному плануванні та прогнозуванні як ключових інструментах забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Методи дослідження: у дослідженні використовувалися методи наукової абстракції та системного підходу, економіко-статистичний аналіз, аналіз законодавчої бази та наукових публікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глибокий спад виробництва в Україні через війну, світову фінансову кризу та внутрішні протиріччя став переломним моментом, що підкреслив необхідність зміни системи управління підприємствами. Стратегічне управління є ключовим для підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи довгострокову життєздатність компаній у мінливому середовищі через підтримку конкурентних переваг. У відновленні виробництва та економічному зростанні стратегічне управління має важливу роль. Зміни в бізнес-середовищі, спричинені нестабільністю і конкуренцією, вимагали адаптації підприємств до нових умов, що підвищило актуальність пошуку джерел конкурентних переваг у сфері торгівлі.

Як зазначив Г. Кравчук [6], рівень конкуренції на ринку – це фактор зовнішнього впливу на діяльність організації. Застосування механізмів стратегічного управління в практичній діяльності супроводжується низкою проблем та складнощів, які зумовлені не тільки різноманітністю принципів, підходів і методів, що використовуються в цій сфері управління, а й безліччю різних теоретичних концепцій. Труднощі полягають у тому, що класичні базові концепції стратегічного управління не втрачають своєї актуальності, а доповнюються сучасними концепціями.

Л. Тараш [7] звертає увагу на те, що класичні вихідні концепції стратегічного управління не змінюються, а доповнюються новими, сучасними концепціями, основними практичними передумовами появи яких є зміна факторів, умов і меж конкуренції. Основними передумовами для появи нових концепцій є зміни умов та чинників конкуренції. Застосування концепцій стратегічного управління в межах однієї країни виправдане нерівномірністю розвитку ринків і конкуренції в різних галузях, а також відмінностями в масштабах, рівні

освоєння нових чинників виробництва та підходах до управління. Однак поєднання цих концепцій і суперечності між ними ускладнюють їх ефективне застосування для вирішення завдань стратегічного управління. Узагальнюючи наукові досягнення окремих етапів еволюції теорії стратегічного управління, можна стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного концептуального бачення механізму та принципів формування стратегії як для підприємства, так і для забезпечення стабільного економічного розвитку галузей економіки в умовах сучасних реалій складних трансформаційних та інтеграційних корпоративних процесів [8].

Стратегічне управління є синтетичною дисципліною, що об'єднує різні наукові підходи для пошуку джерел і механізмів конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що сприяють економічному зростанню підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. Для цього суб'єкти господарювання в сфері торгівлі повинні розуміти теоретичні концепції стратегічного управління. Оволодіння сучасними механізмами підвищення конкурентоспроможності вимагає виявлення основних теоретичних концепцій для їх практичного застосування. З часом стратегічне управління пройшло етапи розвитку, реагуючи на зміни в умовах конкуренції та нестабільності навколишнього середовища.

Опис основних положень і умов застосовності різних теоретичних підходів до стратегічного управління, згрупованих у 10 наукових шкіл, надано Г. Мінцбергом зі співавторами. Представники цих шкіл звертають увагу на те, як повинні сформуватись стратегії. Науковці з цих шкіл розглядали стратегію, як відносно незалежний процес формального планування [9].

О. Рудницька звертає увагу на особливості стратегічного управління [10]: являє собою сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану...; не є набором конкретних правил, процедур і схем...; необхідним є створення спеціального підрозділу, діяльність якого була б спрямована на аналіз, розробку та виконання стратегій; неможливими є помилки, оскільки їх наявність може стати причиною поразки у боротьбі з конкурентами підприємства.

З початку 1960-х рр. завдяки працям І. Ансоффа, П. Друкера та А. Чендлера розвивається концепція стратегічного планування яка набуває більш переконливого наукового обґрунтування, встановлюється його зв'язок з організаційною структурою підприємств, що дозволяє сформувати науково-обґрунтовані шляхи для подальшого розвитку практики стратегічного планування в американських корпораціях [11]. Ця концепція виникла як інноваційний підхід до розв'язання проблеми подолання обмежень довгострокового планування, яке було широко розповсюджене в попередні роки.

Ми поділяємо думку науковців про те, що стратегічне планування – це визначення цілей та процедур організації у довгостроковій перспективі [12], при якому зовнішнє середовище сприймається як практично незмінне, а методи прогнозування ґрунтуються на екстраполяції виявлених тенденцій, стратегічне планування виходить із припущення, що довкілля схильне до змін, проте ці зміни передбачувані [13].

Процес ухвалення рішень про перспективи розвитку суб'єктів господарювання у сфері торгівлі здійснюється з урахуванням певних припущень про можливі зміни в конкурентному середовищі. У центрі стратегічного аналізу перебувають такі чинники, як товари, що реалізують суб'єкти господарювання, і ринки збуту їх продукції. На основі такого аналізу розробляються рішення щодо дій підприємства у конкурентній боротьбі за ринок збуту, що, своєю чергою, веде до переходу на нові комбінації товарів і ринків. Таким чином, стратегія підприємства адаптується до зовнішніх конкурентних умов і ситуації, що змінюються і слугує основою для планування сьогодення. У концепції стратегічного планування особлива увага приділяється внутрішнім джерелам конкурентних переваг [14, с. 95].

На погляд В. Ковальчук, А. Шопіна, А. Пономарьова більшість суб'єктів господарювання опинилися сьогодні в ситуації, коли стратегічне планування здійснюється в умовах непередбачуваності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері [15].

Одним із найпоширеніших визначень стратегії є формулювання, запропоноване А. Чандлером, як «...визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, коригування діяльності в зв'язку з цим і залучення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». За таким визначенням, стратегія є засобом координації цілей і ресурсів, що найбільше відповідає концепції стратегічного управління [16]. Зокрема, як зазначає В.С. Марцин [16], стратегія розвитку підприємства є інтеграційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів. Ціль визначає бажаний кінцевий результат, якого потрібно досягти [17], тоді як стратегія – це засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій. Тому, на думку автора, логіка стратегічного управління передбачає послідовність: мета (бажані результати) → стратегія (план дій) → ресурси.

Одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Для оцінки портфеля продукції підприємства використовується матриця BCG «зростання ринку-частка ринку», яка

фокусується на позитивних та негативних грошових потоках. Стратегічне планування залишається важливим у стабільному середовищі. Однак зміни умов конкуренції у 1970-х роках, зокрема нафтові кризи та економічна нестабільність, ускладнили довгострокове прогнозування і змусили підприємства шукати нові чинники підвищення конкурентоспроможності. Відбулося «зміщення акценту з планування на створення стратегії, де детальному менеджменту шляхів розвитку компанії стали приділяти менше уваги, ніж позиціонуванню компанії на ринку відносно конкурентів» [19, с. 10]. З'являється радикально нова теоретична концепція стратегічного позиціонування М. Портера, в основу якої покладено такі ключові вихідні концепції [20, с. 51–72]:

- порівняльна привабливість галузі, в якій діє підприємство і в якій інтенсивність конкуренції визначається п'ятьма основними конкурентними силами (постачальниками, споживачами, прямими конкурентами, потенційними конкурентами, виробниками товарів-замінників);

- типові стратегії конкурентної боротьби;
- ланцюжок створення цінності (внесок усіх видів діяльності підприємства – основних, допоміжних та інфраструктурних – від розроблення та виробництва до виведення на ринок та обслуговування у створення споживчої вартості продукту та його ціни), у якому криються всі конкурентні переваги підприємства. Таким чином, основним змістом концепції позиціонування є конкурентний аналіз галузі, в якій діють суб'єкти господарювання, визначення їх конкурентної переваги та побудова на її основі конкурентної стратегії з числа типових (еталонних) стратегій, визначення ланцюжка цінності та управління ним.

Автор доводить, що у концепції позиціонування акцент зроблено на зовнішні джерела конкурентних переваг та очікуваних результатів і глибоке розуміння конкурентного середовища. Центральне місце посідає аналіз зовнішнього оточення підприємства, а стратегія конкурентної боротьби полягає в найкращому позиціонуванні суб'єктів господарювання на ринку відносно конкурентних сил.

На відміну від стратегічного планування, концепція позиціонування обмежує число можливих стратегій, яких може дотримуватися підприємство, трьома типовими (еталонними) стратегіями. Вважається, що в рамках концепції позиціонування практично не приділяється увага внутрішнім ресурсам підприємства та їхньому впливу на стратегію [21].

У концепції позиціонування стратегія визначається як процес пошуку конкурентної переваги через аналіз галузі та конкурентних сил. Логіка стратегічного управління виглядає наступним чином: стратегія → ресурси (ланцюжок цінності) → мета. Основними інструментами є модель п'яти

конкурентних сил Портера та аналіз ланцюжка цінності. Глобалізація економіки в 1990-х роках створила єдиний світовий ринок, де конкуренція стала глобальною. Це ускладнило аналіз зовнішнього середовища та пошук конкурентних переваг без врахування внутрішніх факторів, адже швидке оновлення асортименту робить продукт менш надійною основою стратегії. Завданням конкуренції в глобальній економіці в умовах наростаючої нестійкості і невизначеності зовнішнього середовища найбільшою мірою відповідає новий напрям в теорії стратегічного управління – ресурсна концепція, у якій аналіз підприємства переноситься з продуктів на ресурси, а в розробленні концепції акцент зміщується зі взаємодії стратегії та зовнішнього середовища на взаємозв'язок стратегії та внутрішнього середовища підприємства [19, с. 141].

Під здібностями підприємства, які позначаються також терміном «ключові компетенції» (для здібностей, що роблять найбільший внесок у підвищення цінності продукції та мають визначальне значення для стратегії підприємства), розуміють заведений порядок, навички, вміння, знання, зв'язки, за допомогою яких задіюються та узгоджено працюють ресурси, здійснюється чітко скоординована продуктивна діяльність [19, с. 154–157]. Такої думки дотримується Р. Грант, який зазначає, що відповідно до ресурсної концепції підприємство розглядається як сукупність ресурсів і здібностей. В унікальності портфеля ресурсів і здібностей підприємства, які не можуть бути скопійовані конкурентами, полягає його конкурентна перевага [19, с. 146].

Стратегічне планування орієнтується на наявні ресурси («від можливого»), тоді як ресурсна концепція спрямована на створення майбутніх можливостей через розвиток ресурсів і компетенцій («від бажаного»). Конкурентні переваги визначаються внутрішніми параметрами підприємства — ресурсами та компетенціями, які визначають стратегічний розвиток. Унікальні здібності, такі як якість продукції, сервіс, інноваційність, є основою для зміцнення конкурентних позицій і виходу на нові ринки. Важливу роль відіграють управлінські компетенції, що дозволяють ефективно використовувати ресурси та досягати кращих результатів. Стратегія компанії має бути спрямована на зміцнення унікальних ресурсів і компетенцій, недоступних для конкурентів. Розробка стратегії базується на використанні ресурсів і компетенцій для досягнення намічених цілей. Інструментом реалізації стратегії виступає збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена фахівцями Д. Нортоном й Р. Капланом у 90-х роках. Основне призначення BSC – посилення стратегії підприємства, її формалізація, проведення та донесення до кожного з працівників організації,

забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відслідковування і генерації запропонованих ініціатив всередині структурних підрозділів [22]. Встановлено, що конкурентні переваги підприємства створюють колективні знання, тобто організаційні здібності (компетенції), в яких досвід персоналу як носіїв індивідуальних здібностей об'єднується на основі взаєморозуміння членів однієї команди з обладнанням, технологією та іншими ресурсами [19, с. 156–157].

Найчастіше під терміном «компетенція» об'єднано і особисті здібності персоналу, що проявляються в професійній діяльності, і колективні знання [23]. Концепція інтелектуального капіталу є розвитком ресурсної концепції стратегічного управління, що відображає перехід до постіндустріального суспільства. У цьому періоді інтелектуальна складова стає основним ресурсом підприємства, а інвестиції спрямовані на накопичення і використання знань. Знання стають ключовим ресурсом, а здатність до їх обробки і створення — основною компетенцією для конкурентоспроможності на ринку. В сучасних умовах інтелектуальний капітал визнаний в якості провідного економічного ресурсу, який володіє вельми специфічними властивостями (можливості неодноразового використання і застосування одночасно необмеженим колом осіб, накопиченість у вигляді знань, умінь та тощо) [24].

Основною проблемою стратегічного управління за концепцією інтелектуального капіталу є перетворення знань працівників на організаційні компетенції, закріплені в патентах, ноу-хау, товарних знаках і зв'язках з клієнтами. Підприємство повинно постійно відтворювати свої компетенції або здобувати нові. Конкуренція змушує шукати можливості для прискорення набуття необхідних здібностей. Важливим аспектом стратегічного управління є узгодження інтересів підприємств з регіональним соціально-економічним розвитком. В умовах війни та зростаючої невизначеності стратегічне планування стає ключовим для забезпечення конкурентної переваги і вимагає розроблення адаптивної системи управління, спрямованої не лише на адаптацію, а й на активне формування майбутнього компанії, прогнозуючи тенденції та розробляючи конкурентні стратегії. Системне стратегічне планування дозволяє підприємствам визначати напрями свого розвитку, ефективно використовувати ресурси, ідентифікувати та розвивати перспективні інноваційні проекти, а також адаптувати бізнес-процеси до мінливих умов ринку [25], що відкриває можливості для створення унікальних компетенцій і довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання у сфері торгівлі на основі стратегічного планування

і прогнозування є необхідною умовою для успішного функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності.

Класичне визначення поняття «стратегічне планування», надає Н. Носань – це процес розробки і виконання стратегії, яка допомагає організації досягати своїх довгострокових цілей і місії. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та управлінських рішень для планування курсу дій [26].

З акцентом на стратегічне управління, Ю. Петрук та Л. Артеменко, визначають стратегічне планування як систематичний підхід до визначення, розробки та виконання стратегії організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань. Воно включає в себе оцінку ризиків, прийняття стратегічних рішень і контроль за їх реалізацією [27].

В. Решетняк, на прикладі компанії «robo.ua» обґрунтовує, що стратегічне планування, в якому бере участь вся команда лідерів, дозволяє детальніше проаналізувати макроекономічні показники, технологічний ландшафт, динаміку праці та інші ключові цінні ринку. Завдяки глибокому стратегічному плануванню, спільно з висококваліфікованими фахівцями, ми готові відповідати будь-яким викликам зовнішнього середовища [28].

Олександр Сивак, засновник та керівник компанії «Стратег Україна», яка виробляє іграшки під маркою «Strategy», вважає запуск нових продуктів під час війни ключем до виживання та розвитку їх бізнесу. У той час як конкуренти розпродавали залишки, «Стратег Україна» активно закуповувала картон та випускала новинки, що мали великий попит. За два роки компанія реалізувала 2 мільйони патріотичних ігор та представила понад 200 нових продуктів [29].

Серед зарубіжних компаній з успішною бізнес-стратегією є Best Buy, міжнародний роздрібний продавець електроніки, є чудовим прикладом того, як зміна бізнес-стратегії може призвести до швидкого зростання. Компанія є винятковим прикладом бізнес-стратегії, заснованої на вартості, додаткова вартість знизилася WTS постачальників, що призвело до знижок на продукти [30]. Стратегічне планування допомагає суб'єктам господарювання адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підвищувати

свою конкурентоспроможність за рахунок розроблення ефективних стратегій розвитку.

Зробивши дослідження наукових праць сучасних вчених економічної науки, ґрунтовно було систематизовано і виведено визначення терміну «конкурентоспроможність» [31].

Конкурентну перевагу, О. Сметанюк у своїй роботі, визначає як діяльність підприємства, що пов'язана зі зміцненням ринкової позиції підприємства, пристосуванням його діяльності до вибраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів, швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищі діяльності. Стратегічна конкурентна перевага підприємства є результатом більш ефективного управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця порівняно з конкурентами [32].

Зазначимо також, що конкуренція, конкурентоспроможність і конкурентна перевага є взаємопов'язаними, але різними концепціями. Конкуренція виникає з різноманітних внутрішніх і зовнішніх джерел, де підвищений рівень конкуренції стимулює конкурентоспроможність, яка, у свою чергу, мотивує економічні суб'єкти прагнути конкурентних переваг. При цьому конкурентоспроможність відображає зовнішню ефективність функціонування різних об'єктів [33], тоді як конкурентна перевага більше фокусується на внутрішній стратегії, що передбачає наявність причинно-наслідкового зв'язку (рис.1).

Конкурентоспроможність повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів управління. стратегії розвитку, спрямованої на створення конкурентних переваг [36]. Ці показники не є ізольованими факторами, а тісно пов'язані один з одним, утворюючи систему взаємодії, яка сприяє сталому зростанню і розвитку підприємства (суб'єкта господарювання).

Різні аспекти стратегічного планування в контексті підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання активно обговорюються

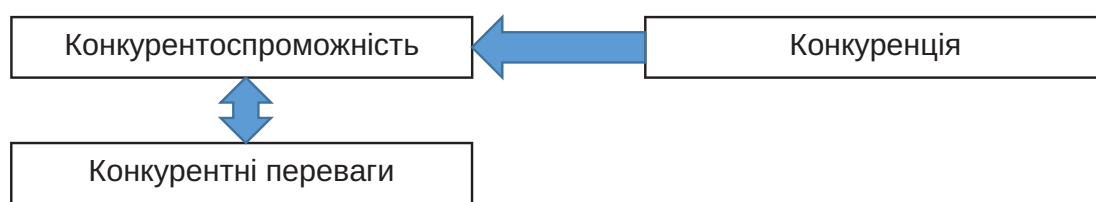


Рис. 1. Зв'язок між конкуренцією, конкурентоспроможністю та конкурентною перевагою

Джерело: сформовано на основі [34; 35]

в науковому дискурсі. Наприклад, Ю. Бочарова розглядає стратегічну пріоритетність конкурентоспроможності серед інших напрямків діяльності підприємства, що у великій мірі визначає становище суб'єкта ринкових відносин, його здатність не лише вижити, а й процвітати в умовах постійних змін [37].

Дослідник Ю.С. Копчак виокремлює важливість аналізу внутрішнього середовища та чинників, що впливають на конкурентоспроможність, пропонуючи SWOT-аналіз як інструмент для стратегічного планування [38].

Практичний підхід до стратегічного планування пропонують С. Амонс і О. Красняк П. Дослідники розробили ряд етапів стратегічного планування на підприємстві: збір та аналіз інформації; місія та цінності підприємства – необхідні складові стратегічного управління, визначення критичних стратегічних питань; розробка стратегічного бачення, тобто місія підприємства; розробка стратегії для кожної цілі; формування річної організаційної стратегії планування на підприємстві [39]. Ефективне стратегічне планування є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах змін на ринку. Воно забезпечує основу для успішної господарської діяльності, визначаючи стратегії зростання, інновацій та покращення виконання управлінських рішень. В умовах ринку планування без прогнозування не є ефективним. Зв'язок між прогнозуванням і плануванням став актуальним, особливо в контексті відбудови країни після війни. Прогнозування являє собою процес науково обґрунтованого передбачення майбутнього, що формує інформаційний базис для прийняття управлінських рішень [40].

Сьогодні ми спостерігаємо новий сплеск інтересу до прогнозів майбутнього в усіх часових інтервалах, від короткострокового до довгострокового. Такий вибір побудови прогнозів, особливо на середньо- і довгострокову перспективу, далекий від свого вирішення. Нині в практиці прогнозування використовують підходи з урахуванням постійно мінливих

економічних умов і умов конкурентного середовища. Процеси прогнозування і планування тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, застосування одного процесу з відривом від іншого знижує якість результатів обох процесів. Сутнісно-змістовну природу процесів прогнозування і планування автор пропонує розглядати з трьох точок зору: політики, соціології та економіки (рис. 2).

На рисунку представлено авторську концепцію поглядів на сутність планування та прогнозування. Автор вважає, що розглядати процеси планування та прогнозування потрібно як взаємообумовлені дії, вивчення яких необхідне не тільки з точки зору економіки, а й з точки зору політики та соціології. Це робить вивчення цих процесів всебічним, логічним, послідовним і більш визначеним та осмисленим. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації, контролю та орієнтовані на вироблення стратегічних планів [41]. Якщо говорити про суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, то стосовно них стратегічне планування є особливо важливим. Це можна пояснити тим, що фактично всі рішення суб'єктів господарювання мають стратегічний характер, оскільки призводять до суттєвих для них змін і приймаються в умовах невизначеності.

Відповідно до ч. 1 ст. 55 Господарського кодексу України суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність... і залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємства, у тому числі до суб'єктів мікропідприємства, середнього або великого підприємства [42]. Підприємство в будь-яких його формах є одним із найважливіших чинників економічного зростання та стабільності держави, необхідним як суб'єктам господарської діяльності – фізичним та юридичним особам, так і суспільству в цілому [43].

Серед цілей, які ставлять перед собою суб'єкти господарювання під час здійснення їх господарської діяльності, важливе значення має



Рис. 2. Концептуальний підхід до дослідження сутності планування та прогнозування

Джерело: побудовано автором

підвищення рівня конкурентоспроможності. На рівень конкурентоспроможності підприємств справляє вплив одночасно низка різноманітних чинників, серед яких варто виділити економічну ефективність господарської діяльності, яка характеризується співвідношенням між фінансово-економічними результатами цієї діяльності та витратами ресурсів на її провадження [44]. Відповідно, розвиток господарюючих суб'єктів на пряму залежить від ефективності їх діяльності, яка на пряму залежить від можливостей реалізації стратегічних планів розвитку та реагування на зміни зовнішнього середовища у майбутньому [45].

Висновки. Аналіз сучасних досліджень свідчить про наявність ґрунтовних теорій і концепцій, які можуть слугувати методологічними засадами розв'язання досліджуваної проблеми. Ринкові реформи в Україні, спрямовані на посилення конкуренції на внутрішньому ринку, вимагають створення ефективної системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Це необхідно для забезпечення їх тривалої життєздатності, підвищення конкурентоспроможності та раціонального використання ресурсів. Формування такої системи, інтегрованої в управлінські процеси, з часом повинно стати не лише конкурентною перевагою для суб'єктів господарювання, а й обов'язковою умовою їх діяльності.

Для підприємств, що не беруть участі в глобальній конкуренції, основними викликами залишаються технологічна відсталість і низька інноваційна активність. У таких умовах стратегія повинна зосереджуватись на ринках збуту та формуванні конкурентних переваг, використовуючи принципи стратегічного менеджменту. Очікувані результати включають підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Для цього важливо розуміти власні ресурси та здібності, створювати унікальні елементи, що забезпечують перевагу. Основою стратегічного управління має бути створення довгострокових конкурентних переваг через розвиток цих ресурсів і здібностей. Дослідження сутнісно-змістовної природи процесу стратегічного планування та прогнозування діяльності суб'єктів господарювання дає змогу констатувати [46]: прогнозування тісно взаємопов'язане зі стратегічним плануванням, оскільки допомагає вибудувати план поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутню діяльність суб'єктів господарювання; без прогнозування дуже складно здійснити правильну постановку цілей і завдань, розробити правильну стратегію, передбачити дії конкурентів, тенденції ринкового середовища; прогнозування має інформаційний характер, здійснюється на більш тривалій термін, ніж планування, і сприяє підвищенню рівня якості стратегічного планування.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблеми. Перспективи

подальших наукових розвідок пов'язуємо з поглибленим концептуальним аналізом особливостей стратегічного управління, розробленням докладної методики планування і прогнозування діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі у післявоєнний час.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємства в умовах цифровізації. Підприємство: сучасні виклики, тренди та трансформації. Київ: ФОРМ Біла К. О., 2023. С. 121–186.
4. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
5. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
6. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 135–140. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/26.pdf.
7. Чорна Л. О., Воронова Ю. С. Стратегічний менеджмент та його роль в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2022. №1 (21). С. 39–44. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1510232> (дата звернення: 22.11.2024).
8. Харченко Т. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 2 (80). С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.12>.
9. Захарчук Н. Суть та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, Т. 2. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20).
10. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
11. Гринь В. П. Історичний аналіз розвитку системи стратегічного управління та її облікового забезпечення. *Проблеми теорії та методології*

бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. Вип. 2 (43). DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-29-34](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-29-34).

12. Любченко Н. В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами. *Вісник післядипломної освіти*. 2019. Вип. 10 (39). С. 36–59. URL: <http://umo.edu.ua/socialjni-ta-povedinkovi-nauki-vipuski-zbirnik-naukovikhpracj-visnik-pisljadiplomnoji-osviti-serija-socialjni-ta-povedinkovi-naukivipusk-1039-2020>.

13. Сенишин О. С. Екстраполяційні методи прогнозування як інструмент передбачення оптимальних обсягів споживання продукції вітчизняного виробничого комплексу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3623083-54eb-49ff-8a5b-eb81fbc5654e/content>.

14. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: Асоціація міст України, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

15. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1 (37). С. 66–75.

16. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.

17. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

18. Іпполітова І. Я., Федорченко А. В. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 48-2. С. 46–51.

19. Grant R. M. Modern Strategic Analysis. URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf. (дата звернення: 17.11.2024).

20. Porter M. International competition: Competitive advantages of countries. URL: <https://correctphilippines.org/wp-content/uploads/2020/06/Competitive-Advantage-of-Nations.pdf>. (дата звернення: 04.12.2024).

21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2019. № 1. С. 169–177.

22. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.91>.

23. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід'ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 7–13.

24. Андрющенко К. А. Інтелектуальний капітал як основа комерціалізації компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.12>.

25. Крупський П., Стасюк Ю. М., Волошина А. Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.

26. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

27. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.

28. Решетняк В. Як успішно провести стратегічне планування? Кейс robota.ua. 2023. 21 грудня. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-uspishno-provesti-strategichne-planuvannya-keys-robota-ua>.

29. Strateg: майбутнє за дітьми. Як українська компанія під керівництвом Олександра Сивака збільшує масштаби виробництва, незважаючи на важкі часи. *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/strateg-maybutne-za-ditmi-yak-ukrainska-kompaniya-pidkerivnitstvom-oleksandra-sivaka-zbilshue-masshtabivirobnitstva-nezvazhayuchi-na-vazhki-chasi-25122023-18118> (дата звернення: 01.12.2024).

30. 3 приклади успішних бізнес-стратегій. *Lean.org.ua*. URL: <https://lean.org.ua/blog/business-strategy-examples>.

31. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83–88.

32. Сметанюк О. А., Руденька Д. С. Економічна сутність поняття «конкурентні переваги підприємства». *Conferences.vntu.edu.ua*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21006/17456>. – Назва з екрана.

33. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 1. С. 22–29.

34. Пугачевська К. Й., Гомба М. В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. 2020. Вип. 1(13). С. 113–118.

35. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13–17. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001200386>.

36. Гуменюк В. С. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств машинобудування. Матеріали науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10–12 березня 2021 р. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11483>.

37. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>.

38. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

39. Амонс С. Е., Красняк О. П. Роль стратегічного планування як фактору формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Colloquium-journal*. 2020. № 34 (86). С. 12–18. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/27646.pdf>.

40. Ващенко О. П., Карпенко О. В. Прогнозування розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 63–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2020_3_14.

41. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf.

42. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.02.2020).

43. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-5>.

44. Ємельянов О. Ю. Економічна ефективність господарської діяльності як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9448>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.9>.

45. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8956> (дата звернення: 02.12.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74).

46. Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 3. С. 134–139.

REFERENCES:

1. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

2. Hrynkо T., Hvinіashvili T., Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryyemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

3. Hrynkо T.V., Hvinіashvili T. Z. (2023). Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpryyemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of the competitiveness system of business entities in the conditions of digitalization]. *Pidpryyemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii*. Kyiv: FOP Bila K. O., pp. 121–186.

4. Sazonova S., Novikov D. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpryyemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling strategic management in enterprises in the digital economy].

Tavriiskiyi naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika, no. 15, pp. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>

5. Buzhymyska K. O., Zhelihovska M. V. (2021). Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpryyemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modern trends and models of entrepreneurship development in the digital economy]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlia*, no. 28, pp. 15–19.

6. Prykhod'ko V. P., Zozulia M. F. (2021). Konkurentsya i konkurentospromozhnist' mizhnarodnykh kompaniy [Competition and competitiveness of international companies]. *Naukovyj Visnyk Uzhhorodskoho Natsional'noho Universytetu. Seriya: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo*, vol. 39, pp. 135–140. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/26.pdf

7. Chorna L. O., Voronova Y. S. (2022). Stratehichnyy menedzhment ta yoho rol v systemi menedzhmentu pidpryyemstva [Strategic management and its role in the enterprise management system]. *Podil'skyi Naukovyj Visnyk*, vol. 1(21), pp. 39–44. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1510232> (accessed: November 22, 2024)

8. Kharchenko, T. (2019). Udoskonalennya stratehiyi stalogo rozvytku v systemi stratehichnoho menedzhmentu pidpryyemstva [Improving the sustainable development strategy in the enterprise strategic management system]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 2(80), pp. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.12>

9. Zakharchuk N. (2022). Sut ta evolyutsiya stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy [The essence and evolution of strategic management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky*, vol. 6(2), pp. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

10. Rudnytska O., Komarovskiy A. (2023). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic management of the enterprise as an important component of the management system]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

11. Hryn V. P. (2019). Istorychnyi analiz rozvytku systemy stratehichnoho upravlinnya ta yiyi oblikovoho zabezpechennya [Historical analysis of the development of the strategic management system and its accounting support]. *Problemy Teoriyi ta Metodolohiyi Bukhhalter'skoho Obliku, Kontrolyu i Analizu*, vol. 2(43), pp. 29–34. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-29-34](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-29-34)

12. Liubchenko N. V. (2019). Tekhnolohiyi stratehichnoho planuvannya ta proiektnoho menedzhmentu v upravlinni osvitoю ob'iednanoi terytorial'noy hromady i opornymy shkolamy [Technologies of strategic planning and project management in the management of education of a united territorial community and support schools]. *Visnyk Pisljadyplomnoi Osvity*, vol. 10(39), pp. 36–59. Available at: <http://umo.edu.ua/socialjni-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikhpracj-visnik-pisljadyplomnoji-osviti-serija-socialjni-ta-povedinkovi-naukivipusk-1039-2020>

13. Senyshyn O. S. (n.d.). Ekstrapolyatsiyni metody prohozuvannya yak instrument peredbachannia

оптимальних obsiagiv spozyvannya produktii vitchyzni-anogo prodovolchogo kompleksu [Extrapolation forecasting methods as a tool for predicting optimal volumes of consumption of domestic food products]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3623083-54eb-49ff-8a5b-eb81fbc5654e/content>

14. Vasylychenko H., Parasiuk I., Yeremenko N. (2015). Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad: navchal'nyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannya [Planning the development of territorial communities: a manual for local government officials]. Kyiv: Asotsiatsiya mist Ukrainy, TOV "PID-PRYYEMSTVO "VI EN EI", p. 256/

15. Koval'chuk V. H., Shopina A. M., Ponomar-iova A. Yu. (2020). Udoskonalennya stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Improving strategic management of the enterprise]. *Finansovy prostir*, vol. 1(37), pp. 66–75.

16. Vasylyha S. M. (2020). Poniattia stratehii roz-vytku pidpryyemstva [The concept of *enterprise development strategy*]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 121–125.

17. Blaha N. V. (2021). Upravlinnia proiektamy: navchalnyi posibnyk [Project management: a textbook]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnurishnikh sprav, 152 p.

18. Ippolitova I. Ya., Fedorchenko A. V. (2019). Otsiniuvannya zbalansovanosti portfelia marketynho-vykh stratehii pidpryyemstva [Assessment of the balance of the enterprise's marketing strategy portfolio]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy*, vol. 48–2, pp. 46–51.

19. Grant R. M. (n.d.). Modern strategic analysis. Available at: from https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf (accessed: November 17, 2024)

20. Porter, M. (n.d.). International competition: Competitive advantages of countries. Available at: <https://correctphilippines.org/wp-content/uploads/2020/06/Competitive-Advantage-of-Nations.pdf> (accessed: December 4, 2024)

21. Krasnokutska, N. S. (2019). Potentsial pid-pryyemstva yak obiekt upravlinnia v perebihu evolyutsiyi teorii stratehichnoho upravlinnya [The potential of the enterprise as an object of management in the course of the evolution of the theory of strategic management]. *Visnyk SumDU. Seriya: Ekonomika*, no. 1, pp. 169–177.

22. Balan V. H., Podchernyayeva V. O. (2021). Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva na rynku osvitykh IT-posluh [Strategic management of enterprise development in the market of educational IT services]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.91>

23. Hruzina I. A. (2022). Kompetentsiyi pratsivnykiv yak nevidiemna skladova kompetentnosti orhanizatsiyi [Employee competencies as an integral component of the organization's competence]. *Naukovyi visnyk Pol-tavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2(106), pp. 7–13.

24. Andryushchenko K. A. (2022) Intelktualnyi kapital yak osnova komertsializatsii kompanii [Intellectual capital as the basis of commercialization of the com-

pany]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.12>.

25. Krupskiy P., Stasiuk Y. M., Voloshyna A. R. (2024). Stratehichne planuvannya i realizatsiya potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning and realization of the potential of innovative development.]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>

26. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. (2023). Stratehichne planuvannya diial'nosti pidpryyemstva [Strategic planning of the enterprise's activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

27. Petruk Y. V., Artemenko L. P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannya pidpryyemstva v umovakh kryzy [Peculiarities of strategic planning of an enterprise in times of crisis]. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyy politekhnichnyy instytut"*, no. 22, pp. 72–78

28. Reshetnyak, V. (2023, December 21). Yak uspishno provely stratehichne planuvannya? [How to successfully conduct strategic planning?]. Keys roboty.ua. Available at: <https://budni.roboty.ua/hr/yak-uspishno-provesti-strategichne-planuvannya-keys-roboty-ua>

29. Strateg: Maibutne za ditmy. Yak ukrajinska kompaniya pid kerivnytstvom Oleksandra Syvaka zbil'shuye mashtaby vyrobnytstva, nezvazhayuchy na vazhki chasy (2023). [Strateg: the future belongs to children. How a Ukrainian company led by Oleksandr Sivak is increasing the scale of production, despite difficult times]. *Forbes.ua*. Available at: <https://forbes.ua/leadership/strateg-may-butne-za-ditmi-yak-ukrajinska-kompaniya-pidkerivnit-stvom-oleksandra-sivaka-zbilshue-masshtabivirobnitstva-nezvazhayuchi-na-vazhki-chasi-25122023-18118> (accessed: December 1, 2024)

30. 3 pryklady uspishnykh biznes-stratehiy [3 examples of successful business strategies]. *Lean.org.ua*. Available at: <https://lean.org.ua/blog/business-strategy-examples>

31. Voloshyn A. V. (2023). Kharakterystyka konkurentospromozhnosti ta vyznachennya yii sutnosti [V. Characteristics of competitiveness and definition of its essence]. *Ekonomika: Realiyi chasu*, vol. 4(68), pp. 83–88.

32. Smetaniuk O. A., Rudenka D. S. (n.d.). Ekonomichna sutnist' poniattya "konkurentni perevahy pidpryyemstva" [The economic essence of the concept of "competitive advantages of an enterprise"]. *Conferences.vntu.edu.ua*. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21006/17456>

33. Dashko I. M. (2019). Problemy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryyemstv Ukrainy [Problems of increasing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1, pp. 22–29.

34. Puhachevska K. Y., Homba M. V. (2020). Henezys sutnosti konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Genesis of the essence of the competitive advantages of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomik"*, vol. 1(13), pp. 113–118.

35. Shtal, T. V., Shulha D. A., Torkut D. A. (2020). Teoretyko-metodolohichnyy analiz pohlyadiy uchenykh na vyznachennya poniattya "konkurentospromozhynist"

[Theoretical and methodological analysis of the views of scientists on the definition of the concept of "competitiveness"]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 13–17. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001200386>

36. Humeniuk V. S. (2021). Faktory vplyvu na konkurentospromozhynist' pidpryyemstv mashynobuduvannya [Factors influencing the competitiveness of mechanical engineering enterprises]. *Materialy naukovo-tekhnichnoyi konferentsiyi pidrozdiliv VNTU (Vinnytsia, March 10–12, 2021)*, pp. 11483. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11483>

37. Bocharova Y., Baditsa A. (2024). Kontent-analiz poniattya "konkurentospromozhynist' pidpryyemstva" [Content analysis of the concept of "enterprise competitiveness"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>

38. Kopchak Y., Lobunets T., Lukovskiy R. (2024). SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobtsi stratehiyi biznesu [SWOT analysis as an important tool in developing a business strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

39. Amons S. E., Krasnyak O. P. (2020). Rol' stratehichnoho planuvannya yak faktor formuvannya konkurentospromozhynosti ahrarnoho pidpryyemstva [The role of strategic planning as a factor in shaping the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Colloquium-journal*, vol. 34(86), pp. 12–18. Available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/27646.pdf>

40. Vaschenko O. P., Karpenko O. V. (2020). Prohnozuvannya rozvytku pidpryyemstva [Forecasting the development of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 63–68. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_3_14

41. Morozova M. E. (2019). Stratehichne planuvannya. Poniattya i etapy stratehichnoho planuvannya [Strategic planning. Concept and stages of strategic planning]. *Virtus: Scientific Journal*, no. 35. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Morozova_statтя_.pdf

42. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed: February 2, 2020).

43. Shved V. V., Omelchenko O. V., Taran O. A. (2024). Sutnist ta osoblyvosti pidpryyemnytskoyi diyalnosti [Essence and features of entrepreneurial activity]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 35(74), pp. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-5>

44. Yemelyanov, O. Y. (2021). Ekonomichna efektyvnist' hospodars'koi diyalnosti yak chynnyk konkurentospromozhynosti pidpryyemstv [Economic efficiency of economic activity as a factor of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9448>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.9>

45. Yedynak V.Y., Kovtun N. S. (2021). Transformatsiya mistsia ta roli stratehichnoho planuvannya v suchasnomu menedzhmenti [Transformation of the place and role of strategic planning in modern management]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8956>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74>

46. Yudina S. V., Zlobina K. S., Nesterenco S. V. (2020). Rol ekonomichnykh prohnziv na pidpryyemstvi [The role of economic forecasts at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 3, pp. 134–139.