

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

MODELLING OF THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY OF A TRADING ENTERPRISE

Статтю присвячено проблемі моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі в умовах змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів. Обґрунтовано структурно-функціональні складники процесу стратегічного управління економічною активністю (у вигляді його етапів і результатів) та взаємозв'язків між ними. У середовищі системи бізнес-моделювання Business Studio 3 із залученням нотації IDEF3 розроблено функціональну модель процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі. Доведено, що важливим його функціонально-структурним складником є планування напрямів реалізації стратегічних змін. Запропоновано концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування, яка дає змогу формувати множину варіантів та моделювати основні процеси стратегічних змін, що орієнтовані на активізацію економічної діяльності торговельного підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів як загалом по підприємству, так і в розрізі окремих складових частин діяльності (фінансова, виробнича, кадрова, ринкова, інноваційна, інвестиційна, управлінська).

Ключові слова: торгівля, економічна активність, процес, стратегічне управління, стратегічне планування, модель.

Стаття посвячена проблемі моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств

торговли в условиях изменчивости бизнес-среды и потребностей стейкхолдеров. Обоснованы структурно-функциональные составляющие процесса стратегического управления экономической активностью (в виде его этапов и результатов) и взаимосвязи между ними. В среде системы бизнес-моделирования Business Studio 3 с привлечением нотации IDEF3 разработана функциональная модель процесса стратегического управления экономической активностью предприятий торговли. Акцентировано внимание на том, что важной функционально-структурной составляющей управленческого процесса является планирование направлений реализации стратегических изменений. Предложена концептуальная иерархическая модель стратегического планирования, которая позволяет формировать множество вариантов и моделировать основные его процессы в сфере активизации экономической деятельности торгового предприятия в условиях измененной бизнес-среды и потребностей стейкхолдеров как в целом, так и в разрезе отдельных составляющих деятельности (финансовая, производственная, кадровая, рыночная, инновационная, инвестиционная, управленческая).

Ключевые слова: торговля, экономическая активность, процесс, стратегическое управление, стратегическое планирование, модель.

УДК 331.108:658.36.74

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-18>

Кашена Н.Б.

к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, аналізу та страхування
Харківський державний університет харчування та торгівлі

The article is devoted to the problem of modelling of technology of realization of functions of managerial influence in order to increase the level of economic activity of trade enterprises in the conditions of changes in the business environment and stakeholder needs. It is noted that strategic management is the most effective tool for solving the problems of sustainability, activation of economic activity, and further sustainable development of trade enterprises. The structural and functional components of the process of strategic management of economic activity of trade enterprises in the form of its stages (business environment monitoring analysis and forecasting strategy design strategy implementation planning control and adjustment of goals) and results (diagnosis forecast, strategy, strategic plan, program, project evaluation of results) and the relationships between them are substantiated. In the framework of SADT-based Business Studio 3 modelling system, with the involvement of IDEF3 notation, a functional model of the process of strategic management of economic activity of trade enterprises has been developed, which allows providing information and technological support for the complete cycle of development and optimization of decision-making to enhance economic activity in the long term, taking into account changes in the business environment and stakeholder needs. It is proved that an important functional and structural component of the strategic management process is the planning of directions for implementing strategic changes in the economic activity of a trading enterprise. A conceptual hierarchical model of strategic planning in terms of dynamic changes of the business environment and stakeholder needs is proposed, which allows forming many variants and modelling basic processes of strategic planning of activation of economic activity of a trading enterprise in terms of changes in the business environment and stakeholder needs both as a whole in the enterprise and in the context of separate components of its activity (financial, production, personnel, market, innovative, investment, managerial).

Key words: trade, economic activity, process, strategic management, strategic planning, model.

Постановка проблеми. Багатовіковий процес розвитку економічних відносин доводить, що торгівля була, є і буде однією з найважливіших сфер діяльності в економіці будь-якої держави. Вона забезпечує баланс між виробництвом і споживанням продуктів, зачіпає всі верстви населення, задовольняє попит споживачів і стимулює виробництво відповідних товарів. Прогресивність підприємницької діяльності у сфері торгівлі підсилюють сучасні тренди міжнародної економічної інтеграції та підтверджують сформовані тенденції розвитку галузі, її внесок у формування валового

внутрішнього продукту (ВВП) нашої країни. Так, за даними Державної служби статистики України протягом останнього десятиліття торгівля демонструє стійке зростання і входить у трійку лідерів галузей, які є джерелом створення ВВП. За підсумками 2018 року внесок оптової та роздрібною торгівлі у формування ВВП у фактичних цінах становить 471 456 млн грн [1], що в галузевій структурі валової доданої вартості займає 13,25%.

Активізація процесів глобалізації та інтеграції за високої непередбачуваності змін законодавчого регулювання, очікувань споживачів, форма-

тів ведення бізнесу та рівня конкуренції істотно змінює бізнес-оточення підприємств торгівлі. Це примушує керівників і власників бізнесу до пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, підвищення іміджу та створення умов для сталого розвитку. З огляду на це актуальною є проблематика процесу формування стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення життєздатності та активізацію економічної діяльності торговельного підприємства за мінливості бізнес-оточення та уподобань споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемні питання теорії та практики стратегічного управління підприємствами представлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Ансоффа [2], В. Катяло [3], Г. Мінцберга, Дж. Куїна та С. Гошала [4], І. Райковської [6, с. 106–117], Л. Сапельнікової та Я. Вознюк [7, с. 52–59], Д. Шендела та К. Хаттера [8] та ін. Серед них чільне місце займають публікації вітчизняних науковців М. Безпарточного [9, с. 19–26], О. Ільчук [10, с. 149–153], І. Мілаш та А. Красноусова [11], Л. Фролової та О. Григораш [12, с. 57–58], В. Шарко [13, с. 149–155] та ін., які орієнтовані на стратегічне управління економічним потенціалом і витратами підприємств торгівлі, їхньою конкурентоспроможністю та обґрунтування стратегій розвитку тощо. Проте не досить дослідженими залишаються питання формування довгострокової програми дій торговельного підприємства з формування передумов економічного зростання та набуття конкурентних переваг в умовах швидкоплинних змін економічної кон'юнктури, стану споживчого ринку та конкуренції. Тому доречним є подальший розвиток теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління економічною діяльністю підприємств торгівлі з орієнтацією на її активізацію та досягнення бажаного рівня з урахуванням швидкоплинних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування структурно-функціональних складників та моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підприємств торгівлі пріоритетним завданням сьогодення є забезпечення життєздатності та економічного зростання в довгостроковій перспективі на засадах адаптивності та інновацій. Найефективнішим інструментом вирішення цих завдань є стратегічне управління економічною активністю підприємств ритейлу.

У загальному сенсі стратегічне управління – це ділова ідеологія підприємства на задану перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, спрямованих на набуття

конкурентних переваг під час досягнення цілей. За допомогою стратегічного управління забезпечується «рух» будь-якого підприємства від поточного стану до бажаного внаслідок пошуку компромісу між інтересами всіх зацікавлених осіб (власників, керівників, працівників, постачальників і споживачів, громади, держави) та встановлення балансу між підприємством та його оточенням [14, с. 23].

Сучасна концепція стратегічного управління інституціональними економічними системами різних видів економічної діяльності виникла у відповідь на виклики і загрози бізнес-середовища і побудована за принципом «успішне майбутнє починається сьогодні». Вона дає можливість поєднувати системний, процесний, цільовий, ресурсний, ситуаційний та інтегральний підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві. Це дозволяє, виходячи з наявних можливостей та сучасної бізнес-ситуації, успішно реалізувати ефективні стратегії та приймати відповідні рішення, які сприяють досягненню поставлених цілей та балансуванню відносин між підприємством і зовнішнім середовищем.

Прийняті «стратегічні рішення задають загальний напрям розвитку організації та її життєздатність перед лицем прогнозованих, непередбачуваних, а також взагалі невідомих на даний момент подій, які можуть відбуватися в її значущому оточенні» [4, с. 135]. Успіх цих рішень визначається тим, наскільки вдало підприємство може пристосуватися до бізнес-оточення, вчасно розпізнати загрози для свого існування, не проґавити можливостей, наданих ринком, та отримати максимум користі з їх реалізації.

«Виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Є багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак із тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі» [15, с. 365]. З огляду на це етапізацію процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі нами визначено у такій послідовності: моніторинг бізнес-середовища → аналіз і прогнозування → проектування стратегії → планування реалізації стратегії → контроль і коригування поставлених цілей.

Кожен з етапів процесу стратегічного управління економічною активністю має своє функціо-

нальне призначення та характеризується ідентичністю структури притаманних лише їм комплексу дій та процедур (починаються з визначення потреби, формулювання мети і завершуються певним результатом, що передається на наступний етап), що дозволяє забезпечувати циклічність та безперервність управлінського процесу з урахуванням усіх подій та змін, що відбуваються на підприємстві та у його оточенні (кризові ситуації, конфлікти тощо). Взаємозв'язок результатів визначених етапів процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства, що витикає із логічної послідовності їх реалізації, можна представити у такому вигляді: діагноз → прогноз → стратегія → стратегічний план, програма, проект → оцінка результатів.

Визначені етапи та їх результати є підґрунтям для моделювання взаємозв'язків структурно-функціональних складових процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі.

«Моделювання – складний, трудомісткий і відповідальний процес розв'язання наукової задачі, результатом якого є модель» [16, с. 268], гносеологічний зміст якої утворює основу для переносу результатів, одержаних у ході моделювання, на оригінал. У контексті нашого дослідження – на реалізацію функцій стратегічного управління (аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль) щодо активізації економічної діяльності підприємств торгівлі та досягнення визначених цілей розвитку у мінливому бізнес-середовищі з урахуванням потреб стейкхолдерів.

Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі пропонуємо здійснювати із застосуванням системи бізнес-моделювання Business Studio 3, яка реалізує методологію SADT (Structural Analysis and Design Technique) та на підставі зручних нотацій моделювання, зокрема IDEF0, Процес (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), ЕРС (Event Driven Process Chain), дозволяє створити функціональну модель управління будь-яким процесом із розподілом відповідальності за основні його результати, «а також підтримує збалансовану систему показників та візуальне створення дерева цілей за допомогою діаграми стратегічної карти як діаграми опису стратегії у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Технологія SADT є сукупністю методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта предметної області. Функціональна модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, тобто вироблювані ним дії і зв'язки між цими діями. Основні елементи цієї методології ґрунтуються на графічному представленні блочного моделювання. Графіка блоків і

дуг SADT-діаграми відображає функцію у вигляді блоку, а інтерфейси входу/виходу в/з нього представляються дугами, відповідно. Взаємодія блоків один із одним описується за допомогою інтерфейсних дуг, що виражають «обмеження», які в свою чергу визначають, коли і яким чином функції виконуються і управляються. Business Studio 3 дозволяє створювати графічні моделі бізнес-процесів за допомогою діаграм, виконаних в тій або іншій нотації моделювання» [17, с. 143].

З метою забезпечення інформаційно-технологічної підтримки повного циклу розроблення та оптимізації управлінського процесу для моделювання прийняття рішень щодо стратегічного управління економічною активністю підприємства торгівлі було використано нотацію IDEF3, яка дозволила: одержати наочну картину наявного стану управління економічною активністю підприємства; провести аналіз і визначити систему взаємопов'язаних функцій і завдань стратегічного управління економічною активністю; виявити слабкі місця під час реалізації усіх функцій стратегічного управління економічною активністю; визначити місце і завдання цієї системи управління; виявити напрями удосконалення організації системи управління економічною активністю підприємства. Результатом застосування методології SADT із залученням нотації IDEF3 є функціональна модель, яка складається з блоків, що мають посилання один на одного. Керуюча інформація входить у блок зверху, тоді як інформація, яка піддається обробці, показана з лівого боку блоку, а результати виходу показані з правого боку. Механізм (людина або автоматизована система), який здійснює операцію, показаний дугою, що входить в блок знизу. Розроблена функціональна модель процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі представлена на рис. 1.

Запропонована модель візуалізує маршрутизацію дій із реалізації функцій управлінського впливу в межах процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі. Її перевагами є: 1) конкретизація складових етапів управлінського процесу (моніторинг, аналіз і прогнозування, проектування, планування, контроль і коригування); 2) визначення результатів управлінського процесу за кожним з його етапів; 3) презентація взаємозв'язків та взаємообумовленостей між ними; 4) представлення етапів процесу управління як комплексної системи стратегічних дій у реальному часі на вході якої необхідні для аналізу й обробки інформаційні ресурси, а на виході – результат здійснення управлінського процесу.

Важливою функціонально-структурною складовою частиною розробленої моделі процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі є планування напрямів реалізації

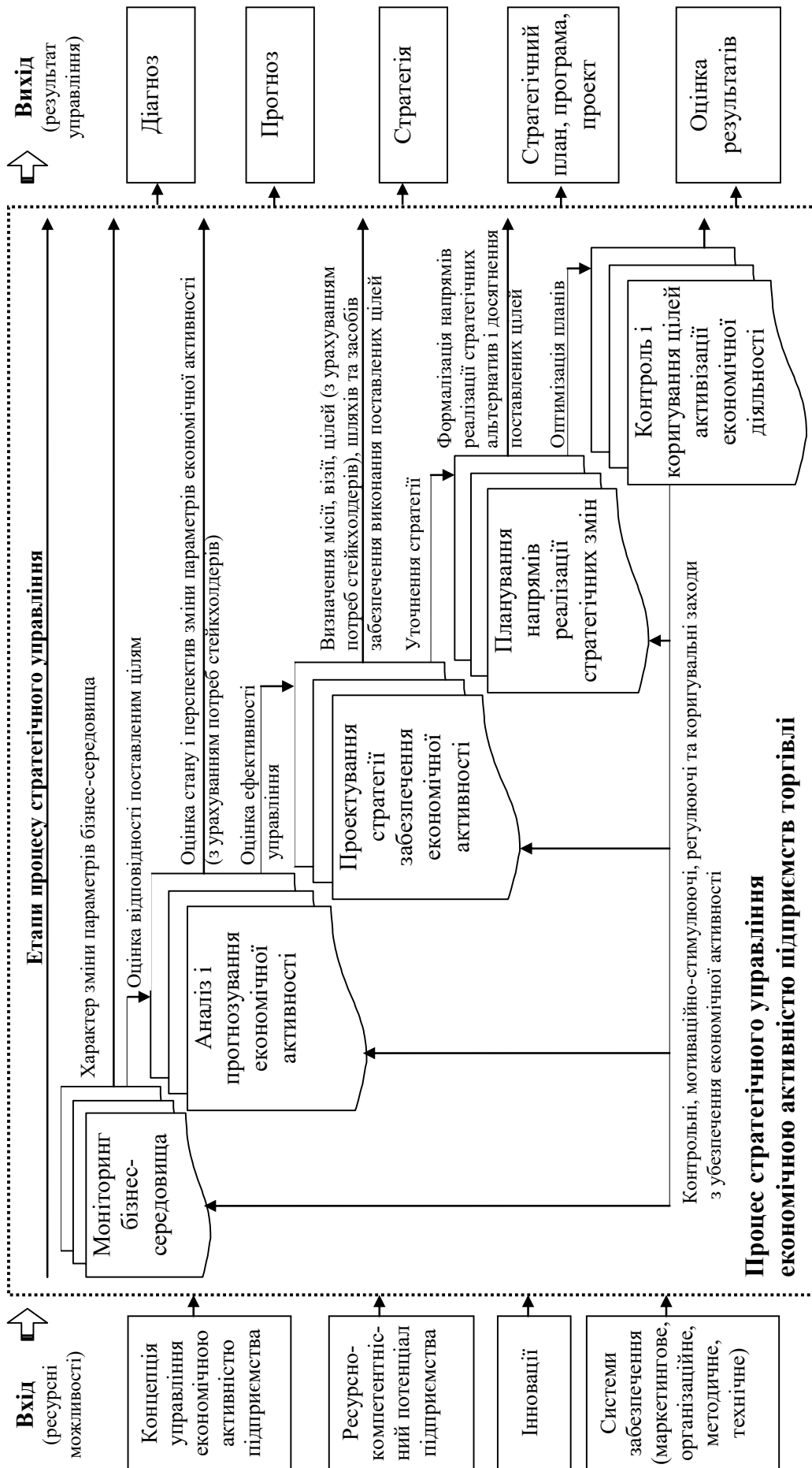


Рис. 1. Функціональна модель процесу стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі

лізації стратегічних змін. Стратегічне планування здійснюється у відповідності із визначеними місією, інтересами і цілями підприємства в сфері забезпечення його економічної активності за наявності змін умов функціонування та потреб стейкхолдерів, і передбачає розробку планів, програм і проектів переходу економічної активності торговельного підприємства з поточного до цільового її рівня. Забезпечити ефективність стратегічного планування економічної активності підприємств торгівлі дозволить запропонована нами концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної активності підприємства торгівлі (рис. 2).

В основу розроблення концептуальної ієрархічної моделі стратегічного планування економічною активністю було покладено адаптовану до визначеної проблематики багаторівневу модель формалізації процесу реалізації напрямів стратегічних змін економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності [16, с. 269], яка ґрунтується на методиці стратегічного планування та технології методу аналізу ієрархій, імплементація основних положень яких пов'язана із визначенням головного критерію досягнення мети стратегічного планування, обґрунтуванням рівнів ієрархії та складу елементів на кожному з них, встановлення та уточнення взаємозв'язків між елементами різних рівнів ієрархії (горизонтальних та вертикальних).

Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної активності підприємства інтегрує дев'ять рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень, що уособлює множину допустимих альтернатив забезпечення економічної активності (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо), дозволяє найбільш повно репрезентувати декомпозицію структурних взаємозв'язків та взаємообумовленостей економічної активності із сильними та слабкими сторонами її забезпечення підприємством, можливостями і загрозами бізнес-середовища та альтернативними варіантами досягнення означених цільових орієнтирів стратегічного управління.

Головна мета стратегічного планування економічної активності підприємства конкретизується на першому рівні ієрархії. На цьому ж рівні формується сукупність взаємопов'язаних стратегічних завдань, стратегій, програм, планів, заходів, дій та інших рішень, що спрямовані на адаптацію до змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів і забезпечення бажаного рівня економічної активності підприємства в цих умовах.

На другому рівні здійснюється декомпозиція економічної активності підприємства шляхом визначення основних складових її формування та видів в контексті кількісних і якісних змін струк-

тури, режиму функціонування та розвитку економічної системи підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів. Вважаємо, що формування визначальних складових економічної активності може здійснюватися на підставі критеріальних ознак класифікації її видів виходячи з пріоритетності завдань забезпечення гомеостазу та гомеокінезу розвитку підприємства як цілісної органічної системи, що інтегрує різні її сфери (фінансову, виробничу, організаційну, маркетингову, кадрову, інвестиційну, інноваційну, управлінську, комунікаційну, техніко-технологічну тощо). Пріоритетність участі кожної з сфер у формуванні архітектоники економічної активності підприємства була виявлена експертним шляхом з використанням методу аналізу ієрархій. На підставі встановленої пріоритетності було визначено склад компонентів активності (фінансова, виробнича, кадрова, ринкова, інвестиційна, інноваційна, управлінська) [18, с. 119], які здійснюють суттєвий вплив одна на одну та на економічну активність підприємства в цілому, що уможливорює спрощення подальшої обробки та моделювання, а також сприяє підвищенню рівня узгодженості отриманих результатів.

На третьому рівні здійснюється ідентифікація стратегічних факторів економічної активності підприємства торгівлі із виявленням сильних і слабких сторін потенціалу її формування на рівні господарюючого суб'єкту та можливостей і загроз оточуючого бізнес-середовища (в цілому та окремо за виділеними структурними складовими). Визначальні сукупності чинників загроз, що є основою для подальшої їх систематизації відносно кожної структурної складової економічної активності і були сформовані нами у попередніх дослідженнях [16, с. 272]. Слід зазначити, що більшість загрозливих чинників бізнес-середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього) мають комплексний характер і одночасно впливають на декілька компонентів економічної активності, що потребує ототожнення, узгодження і чіткого підпорядкування пріоритетності їх впливу на кожну з них. При цьому кількість, конкретний склад і пріоритетність загрозливих чинників з часом можуть змінюватися, отже, слід своєчасно виявляти нові та відстежувати пертурбації характеру впливу традиційних з тим щоб досягти оперативності реагування і своєчасності коригування рішень щодо забезпечення економічної активності підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

На четвертому рівні формується концепція економічної активності, яка інтегрує ідеї, цілі та способи забезпечення активізації діяльності підприємства у фінансовій, виробничій, кадровій, інноваційній, ринковій, інвестиційній та управлінській сферах, та має вигляд організаційного документа, яким закріплюються основні положення політики забезпечення економічної активності під-



Рис. 2. Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної активності підприємства в умовах динамічних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів

приємства, що визначають її задум на довгостроковий період, і методологічна основа розробки стратегії забезпечення економічної активності в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів. У загальному вигляді технологія процесу підготовки даної концепції передбачає формування, взаємне узгодження, ранжування, наповнення кількісним змістом, уточнення й ідентифікацію цілей забезпечення економічної активності зі способами їх досягнення. Це дозволяє моделювати найімовірніші сценарії розвитку подій в контексті

переходу (утримання) активності з поточного до цільового рівня, який відповідає концепції сталого розвитку підприємства і його можливостям щодо ресурсного забезпечення й адекватної реакції на зміни бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів у середньостроковій та довгостроковій перспективі, а також представляти проекти стратегічних рішень, спрямованих на ліквідацію, нейтралізацію чи зменшення масштабів негативних наслідків їх впливу. «Ці стратегічні рішення формалізуються насамперед у систему ієрархічно

взаємопов'язаних стратегічних документів, де кожний наступний за ієрархією документ деталізує та конкретизує попередній, а кожному виду документів відповідає свій рівень ієрархії» [19, с. 63].

З урахуванням попередньо обґрунтованих положень на п'ятому рівні розробляються стратегії фінансової, виробничої, кадрової, ринкової, інноваційної, інвестиційної та управлінської активності, які орієнтовані на досягнення прийнятого її рівня в кожній із визначених сфер, і формуються виходячи з пріоритетності структурних взаємозв'язків компонентів активності із економічним потенціалом і загрозливими чинниками бізнес-середовища, можливостей усунення їх руйнівного впливу та досягнення максимально значущих кінцевих результатів. На наступних рівнях ієрархії ці стратегії деталізуються із застосуванням методичного інструментарію програмно-цільового планування.

Так, на шостому рівні здійснюється декомпозиція стратегій на сукупність програм, на сьомому – програм на сукупність взаємопов'язаних планів, на восьмому – планів на конкретні заходи і дії із забезпечення економічної активності підприємства. Останній (дев'ятий) рівень ієрархії формують бюджетні програми, які спрямовані на фінансове та ресурсне забезпечення реалізації відповідних стратегій, програм (проектів), планів, заходів та дій із забезпечення економічної активності торговельного підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

Методологічним підґрунтям побудови концептуальної ієрархічної моделі стратегічного планування економічної активності підприємства торгівлі є системний аналіз, метод дослідження операцій, аналіз ієрархій, прогнозування, програмно-цільове планування, експертне оцінювання та моделювання. На відміну від існуючих розроблена модель враховує особливості стратегічного планування, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної активності підприємства торгівлі в різних режимах, обмеженістю її ресурсів, доступністю і якістю інформації бізнес-середовища, комплексністю, множинністю і паралельністю характеру впливів внутрішніх і зовнішніх чинників активності на окремі її компоненти, що дозволяє розробляти найбільш оптимальні варіанти досягнення цільових параметрів активності у фінансовій, виробничій, кадровій, ринковій, інноваційній, інвестиційній та управлінській сферах. Її використання в управлінській практиці дозволить формувати множину варіантів та моделювати основні процеси стратегічного планування економічної активності торговельного підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів, що сприятиме підвищенню його ефективності в системі забезпечення активізації економічної діяльності господарюючого суб'єкта.

Висновки з проведеного дослідження.

У роботі наведено наукове узагальнення і запропоновано новий підхід до вирішення проблем, пов'язаних із концептуалізацією моделювання процесу стратегічного управління та планування економічної активності підприємств торгівлі в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів. Пропозиції наукового дослідження узагальнено такими висновками:

1. Стратегічне управління економічною активністю підприємств торгівлі є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, спрямованих на моніторинг бізнес-середовища, аналіз і прогнозування потенціалу формування економічної активності, проектування стратегії активізації економічної діяльності, планування реалізації стратегії, контроль і коригування поставлених цілей.

2. Для обґрунтування структурно-функціональних складників та моделювання прийняття рішень в сфері стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі було визначено етапи управлінського процесу та результати за кожним із них і здійснено із залученням нотації IDEF3 розроблення відповідної функціональної моделі в середовищі системи бізнес-моделювання Business Studio 3, що базується на методології SADT. На відміну від наявних, розроблена модель дозволяє забезпечити інформаційно-технологічну підтримку повного циклу розробки та оптимізації прийняття рішень активізації економічної діяльності у довгостроковій перспективі з урахуванням змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів.

3. Важливим етапом стратегічного управління економічною активністю підприємств торгівлі є планування реалізації стратегії активізації економічної діяльності, що здійснюється шляхом розробки відповідних планів, програм і проектів переходу з поточного до цільового рівня економічної активності в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

4. Підвищити ефективність регламентації дій щодо економічної активності торговельного підприємства в системі її забезпечення дозволить запропонована концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування в умовах динамічних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів, методологічну основу якої складають системний аналіз, метод дослідження операцій, аналіз ієрархій, прогнозування, програмно-цільове планування, експертне оцінювання та моделювання, і яка, на відміну від наявних, дає змогу розробляти найбільш оптимальні варіанти досягнення цільових параметрів активності у фінансовій, виробничій, кадровій, ринковій, інноваційній, інвестиційній та управлінській сферах, а також формувати множину варіантів та моделювати основні процеси стратегічного планування активізації економічної діяльності торговельного під-

приємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

Перспектива подальших наукових пошуків в сфері формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної активності підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів полягає в розробленні стратегії активізації економічної діяльності торговельного підприємства з урахуванням основних положень запропонованої концептуальної ієрархічної моделі стратегічного її планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Валовий внутрішній продукт за 2018 рік. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.08.2019).
2. Ансофф И. Стратегическое управление (пер. с англ.). Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.; Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. 548 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс (пер. с англ. под ред. Ю.Н. Капнуревского). Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
6. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 3(73). С. 106–117.
7. Сапельнікова Л.Н., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3(72). С. 52–59.
8. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management : A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*, August, 1972.
9. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1. С. 19-26.
10. Ільчук О. О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2011. Вип. 21.1 С. 149–153.
11. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 286 с.
12. Фролова Л., Григораш О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 50-58.
13. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктури ринку*. Випуск 20. 2018. С. 149–155.
14. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством: Бізнес-курс. : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014, 211с.
15. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.

16. Кащена Н.Б. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2018. 281 с.

17. Журавльова І.В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009, № 28. С. 142–145.

18. Кащена Н.Б. Теоретичні аспекти економічної активності підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 115–121.

19. Семенченко А.І. Комплексна модель стратегічного планування у державному управлінні сферою національної безпеки. *Стратегічна панорама*. 2009. № 1. С. 56–66.

REFERENCES:

1. Valovyy vnutrishniy produkt za 2018 rik. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 25 August 2019).
2. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie (per. s angl.) [Strategic Management (translated from English)], Moscow: Economy. (in Russian)
3. Katkalo V.S. (2008) Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [The evolution of strategic management theory],. SPb.; Publishing House of St. Petersburg State University. (in Russian)
4. Mintsberg G., Quinn J. B., Goshal S. (2001) Strategicheskiy protsess (per. s angl. pod red. Yu.N. Kapnurevskogo) [Strategic process (translated from English under the editorship of Yu.N. Kapnurevsky)], SPb.: Peter. (in Russian)
5. Higgins J.M. (1983) Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. Chicago : The Dryden Press.
6. Raykovskaya I.T. (2015) Model' suchasnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: zmist i komponenty [Model of modern strategic enterprise management: content and components], *The Journal of Zhytomyr State Technological University*. (3(73)). pp. 106–117.
7. Sapelnikova L.N., Voznyuk Y.S. Voznyuk Ya.S. (2016) Sutnist' stratehichnoho upravlinnya [The essence of strategic management], *Manager*. (3 (72)). pp. 52–59.
8. Schendel D.E., Hatter K.J. (1972) Business Policy or Strategic Management : A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*, August.
9. Bezpartochnyi M.G. (2015) Obgruntuvannya stratehiy rozvytku torhovel'nykh pidpryyemstv [Justification of strategies of development of trade enterprises], *Socio-Economic Research Bulletin*, (1). pp. 19–26.
10. Ilchuk O.O. (2011) Formuvannya osnovnykh napryamiv stratehichnoho upravlinnya ekonomichnym potentsialom pidpryyemstv torhivli [Formation of basic directions of strategic management of economic potential of trade enterprises], *Scientific Bulletin of UNFU*. Lviv, (21.1). pp. 149–153.
11. Milash I.V., Krasnousov A.V. (2015) Stratehichne upravlinnya vytratamy pidpryyemstv rozdrubnoyi torhivli:

monohrafiya [Strategic Cost Management for Retailers: A Monograph], Kharkiv: KhDUKht. (in Ukrainian)

12. Frolova L., Grigorash O. (2012) Stratehichne upravlinnya ekonomichnym potentsialom pidpryyemstva torhivli [Strategic management of the economic potential of a trade enterprise], *HERALD of Kyiv National University of Trade and Economics*, (5). pp. 50–58.

13. Sharko V.V. (2018) Formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Formation of a system of strategic management of competitiveness of industrial enterprises], *Market Infrastructure*, (20). pp. 149–155.

14. Vostryakov O.V., Grebeshkova O.M. (2014) Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: Bizneskurs. : navch. posib [Strategic management of business: Business course : nav. pos.], Kiev: KNEU. (in Ukrainian)

15. Chukhlat Zh.G. (2018) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v suchasnykh umovakh [Special features of strategic management of entrepreneurship in ordinary minds], *The bulletin of transport and industry economics*, (62). Pp. 362–367.

16. Kashchena N.B. (2018) Formuvannya stratehichnykh oriyentyriv zabezpechennya ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti

[Formation of strategic guidelines for ensuring the economic sustainability of an enterprise under uncertainty]. *Finansovi mekhanizmy antykrizovoho upravlinnya: suchasni realiyi ta stratehichni oriyentyry: kolektivna monohrafiya* [Financial mechanisms of anti-crisis management: real-life and strategic strategies: collective monograph], Kharkiv: Vidavets Ivanchenko I. S. (in Ukrainian)

17. Zhuravlova I.B. (2009) Biznes-modelyuvannya stratehichnoho upravlinnya intelektual'nym kapitalom pidpryyemstva [Business model of strategic management of the intellectual capital of enterprises], *The bulletin of transport and industry economics*, (28). 142–145.

18. Kashchena N.B. (2018) Teoretychni aspekty ekonomichnoyi aktyvnosti pidpryyemstv torhivli [Theoretical aspects of economic activity of trade enterprises], *Odesa National University Herald. Series: Economy*, Vol. 23, (7(72)). pp. 115–121.

19. Semenchenko A.I. Kompleksna model' stratehichnoho planuvannya u derzhavnomu upravlinni sferoyu natsional'noyi bezpeky [A comprehensive model of strategic planning for the sovereign government of the sphere of national security], *Strategic panorama*, (1), pp. 56–66.

**MODELLING OF THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF ECONOMIC ACTIVITY OF A TRADING ENTERPRISE**

The purpose of the article. The economic activity of trade enterprises, as a strategic prerequisite for economic growth in the changing conditions of consumer needs and uncertain business environment, requires routing actions to implement functions of managerial influence within the management process. The article is focused on solving the problems of modelling the process of strategic management of economic activity of trade enterprises in the context of changing business environment and stakeholder needs. The purpose is to substantiate the structural and functional components and to model the process of strategic management of economic activity of trade enterprises.

Research methods. The methodological and informational basis of the scientific work are the latest results of scientific researches of domestic and foreign scientists on the stated problems, general scientific and special principles and methods of knowledge of the process of strategic management of economic activity of trade enterprises, in particular: scientific abstraction, analysis and synthesis, comparative analysis, systematization and generalization, system-activity, process, and complex-purpose approaches.

Results. The paper proposes a new approach to solving problems related to the conceptualization of modelling of strategic management processes and planning of economic activity of trade enterprises in terms of changing business environment and stakeholder needs. It is stated that strategic management of economic activity of trade enterprises is a consistent process of implementation of interconnected actions aimed at monitoring the business environment, analysing and forecasting the potential of economic activity formation, designing a strategy for activating economic activity, planning the implementation of the strategy, control and adjusting the goals, which are completed by obtaining relevant results (diagnosis → forecast → strategy → strategic plan, program, project → evaluation of results). The identified stages and results have been interpreted as structural and functional components of the process of strategic management of economic activity of trade enterprises, the relationship between which is manifested through the dependence of information resources at the beginning of each stage of the management process on the results obtained in the previous stage. In order to model the relationships and interdependencies of management actions within the process of strategic management of economic activity of trade enterprises, it is proposed to include a Business Studio 3 business simulation system based on SADT methodology and convenient modelling notations, such as IDEF0, Basic Flowchart, Cross-Functional Flowchart, EPC (Event-Driven Process Chain). A functional model of strategic management of economic activity of trade enterprises has been developed, which serves as a basis for the development and optimization of decision-making for the activation of economic activity in the long term, taking into account changes in the business environment and stakeholders' needs. It is proved that an important stage of strategic management of economic activity of trade enterprises is the planning of implementation of the strategy of activation of economic activity, which is carried out by developing appropriate plans, programs, and projects of transition from the current to the target level of economic activity in the conditions of changing business environment and stakeholder needs. The conceptual hierarchical model of strategic planning in terms of dynamic changes of the business environment and stakeholder needs is proposed, the methodological basis of which is system analysis, method of operations research, hierarchy analysis, forecasting, program-targeted planning, expert evaluation, and modelling.

Novelty. The advantages of the proposed functional model of the process of strategic management of economic activity of trade enterprises are: the specification of functional and structural components and the presentation of the management process as a complex system of real-time strategic actions at the input of which information resources are necessary for the analysis and processing, and at the output – the result of management process. Unlike the existing ones, the developed conceptual hierarchical model of strategic planning allows developing the most optimal options for achieving the target parameters of economic activity of a trade enterprise in all spheres of activity (financial, production, personnel, market, innovation, investment, management) and modelling the basic processes of its strategic planning in the conditions of changes in the business environment and stakeholder needs.

Practical value (originality). The results obtained are of scientific novelty and practical value for the development of strategies for enhancing the economic activity of a trading enterprise and sustainable development in the retail market.