

Баранчук В. Л.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Куцик В. І.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## СТРАТЕГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність використання стратегічних основ щодо вдосконалення економічного механізму діяльності торговельних підприємств в трансформаційних умовах зовнішнього середовища. Наведено завдання, які враховують стратегічні засади для вдосконалення економічного механізму. Враховуючи мету дослідження, визначено сутність стратегічного управління, висвітлено основний стратегічний напрямок, наведено мету та місію торговельних підприємств, розроблено SWOT-аналіз, який є важливим на сучасному етапі становлення європейських стандартів. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення успішних стратегій закордонних фірм та розробку економічного механізму діяльності торговельних підприємств в умовах посилення процесу євроінтеграції з поєднанням "пряника" ринкової економіки та "батога" командної економіки.

**Ключові слова:** економічний механізм, вдосконалення економічного механізму, процес євроінтеграції, стратегічні засади, стратегічне управління, місія, мета, SWOT-аналіз.

Baranchuk V. L.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kutsyk V. I.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## STRATEGIC BASICS OF IMPROVEMENT OF ECONOMIC MECHANISM IN TRANSFORMATIONAL CONDITIONS OF EXTERNAL ENVIRONMENT

**Abstract.** The article proves the expediency of using the strategic basics for improving the economic mechanism of trade enterprises' activities in transformational conditions of environment. There are mentioned the tasks that take into account the strategic basics for improvement of the economic mechanism. Considering the purpose of the research, there was determined the essence of strategic management, was highlighted the main strategic direction, were given the purpose and mission of trade enterprises, was developed a SWOT-analysis which is important at the present stage of establishment of European standards. Further research should be focused on the determination of successful strategies of foreign companies and on the development of economic mechanism of trade enterprise's activities in conditions of strengthening the European integration process with a combination of a 'gingerbread' of market economy and a 'whip' of command economy.

**Keywords:** economic mechanism, improvement of the economic mechanism, the European integration process, strategic basics, strategic management, mission, purpose, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в Україні дедалі швидше набирають обертів. Українські підприємства за таких умов зовнішнього середовища не встигають переходити на нові умови. Зазначимо, що Зона вільної торгівлі, яка почала діяти з початку 2016 року, відкрила вихід на ринки

країн ЄС, але торгівля все ж таки залишається невільною, на що очікувалося, основними проблемами є: мито, квоти, непрозорість тендерів. Але також існують і певні перешкоди, до яких вітчизняні підприємства є невідповідними. Найголовнішою перешкодою у позиціонуванні українських товарів на

європейському ринку є співвідношення «ціна-якість» забезпечення рівня якості вітчизняних товарів європейським стандартам та відповідність ціновим очікуванням європейців. Серед інших — незнання системи ціноутворення, дорожнеча міжнародної логістики, мовний бар'єр, психологічний чинник, який спрацьовує при виході за межі свого регіону, та складність пошуку європейського партнера. Обмежувальними чинниками комерційного характеру є брак засобів для дослідження експортних ринків та просування власних товарів і послуг [10].

Зауважимо, що потенційний розвиток торгівлі в країнах ЄС базується на культурі введення бізнесу. Співпраця з європейськими партнерами вимагає чіткості, прозорості та відкритості. Тому актуальною та своєчасною, особливо в умовах посилення процесу євроінтеграції, є організація господарської діяльності самого торговельного підприємства, адже успіх залежить від нових умов введення бізнесу (нових правил гри). Центральне місце посідає економічний механізм підприємства, а умови, які сьогодні диктує зовнішнє середовище, вимагають розроблення стратегічних напрямків удосконалення своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем економічного механізму регулювання діяльності торговельного підприємства приділили увагу такі дослідники, як: А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Г. Башнянин, В. Марцин, Н. Міценко [6], В. Олефір, Н. Дуляба, М. Вірт [5], Г. Ільницька [3], А. Дригваль [2], Л. Довгань [1], О.Тридід [9]. У закордонній практиці визначальними є праці вчених: Л. Гурвіц, Е. Маскін та Р. Майерсон, які отримали Нобелівську премію в галузі економіки за створення основ теорії оптимальних механізмів.

**Постановка завдання.** Основним завданням є визначення сутності поняття “економічний механізм”, а також висвітлення основних положень стратегічного управління в трансформаційних умовах зовнішнього середовища, тобто в умовах посилення процесу євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття “економічний механізм” почали використовувати лише у кінці ХХ – на початку ХХІ ст., до того часу вживалося поняття “механізм”. Дослідники і до цього часу по-різному визначають його сутність. Ми вважаємо, що економічний механізм є частиною господарського, яка містить у своєму складі функціональні, забезпечуючі підсистеми та економічні важелі. В умовах посилення процесу євроінтеграції ми виділили ще стимулюючі заходи і корпоративну культуру як одні з обов'язкових елементів економічного механізму. Варто зазначити, що склад елементів функціонування економічного механізму підприємства значною мірою залежить також і від того, яку ринкову політику проводить підприємство, яких стратегічних цілей воно намагається досягти.

Для вдосконалення економічного механізму необхідно виконати такі завдання, які в першу чергу і враховують стратегічні засади:

- визначити місце стратегічних засад удосконалення економічного механізму торговельного підприємства в загальній стратегії його розвитку;

- розробити методичні рекомендації щодо обґрунтування стратегічних засад удосконалення економічного механізму торговельного підприємства;

- розробити організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегічних заходів щодо підвищення дієвості економічного механізму;

- розробити механізм контролю досягнення стратегічної мети торговельного підприємства [6, с. 140].

Для того, щоб українські торговельні підприємства ефективно здійснювали свою діяльність в інших країнах, необхідною умовою є освоєння та застосування сучасних методів стратегічного управління. Під стратегічним управлінням ми розуміємо процес перспективного ведення бізнесу на основі передових європейських стандартів та створення економічного механізму регулювання діяльності з розробкою комплексних заходів для їх досягнення.

Стратегічним напрямком вдосконалення діяльності торговельних підприємств в умовах посилення процесу євроінтеграції є механізм поєднання “пряника” ринкової економіки та “батога” командної економіки, наукову методику цього шляху пропонують Нобелівські лауреати [7]. Там, де начальник може наглядати за поведінкою своїх агентів, він може встановлювати правила, як було в старі часи центрального планування, і застосовувати “батіг” до тих, хто цих правил не дотримується. Але що робити, коли не можеш спостерігати за їхньою поведінкою або не можеш сказати, добре чи погано те, що роблять агенти? Начальник має звернутися до “пряника” – запропонувати стимули, які ґрунтуються на тому, що він може спостерігати [8].

Прогресивний розвиток сучасного підприємства вимагає ефективних абсолютно конкурентних ринків, однією з вимог є потреба великої кількості покупців і продавців, вільний потік інформації про ціну і якість. Головна умова виживання в конкурентному середовищі - це коли стратегія одного гравця є кращою за стратегію іншого, і коли вони залишаються в пошуку досконалішої стратегії, перспективнішої в майбутньому.

При вдосконаленні економічного механізму важливим також є формулювання місії та стратегічної мети, розробка SWOT-аналізу. На нашу думку, в умовах посилення процесу євроінтеграції місією підприємства має виступати задоволення широких верств населення в якісній, доступній продукції через обширний асортимент різних груп товарів. Стратегічною метою - забезпечення конкурентними технологіями, найсучаснішим обладнанням, налагодження системи просування товарів на європейських ринках із залученням якісної реклами, що в перспективі призведе до співробітництва з уже відомими європейськими компаніями.

У сучасних умовах розвитку ринку компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться все складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних й інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості й конкурентоспроможності її продукції треба вміти передбачати труднощі, з якими вона здатна стикнутися у майбутньому, і нові можливості, які здатні відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, - здійснювати стратегічне управління. Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [4].

Даний аналіз дає уявлення про сильні й слабкі сторони підприємства та про можливості або загрози з боку зовнішнього середовища. Якщо аналізувати економічний механізм регулювання діяльності торговельного підприємства, то варто зазначити, що:

-можливості підприємства є позитивними факторами (тенденціями та явищами) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу товарообороту і прибутку;

-загрозами є негативні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення товарообороту та прибутку;

-сильні сторони економічного механізму торговельного підприємства - це переваги, що виділяють його серед конкурентів;

-слабкі сторони - це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги. Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства індивідуальний, а по суті — це коротка, об'єктивна та принципова його характеристика [6, с. 145]. У таблиці 1 представлений SWOT-аналіз торговельних підприємств в умовах посилення процесу євроінтеграції.

За результатами дослідження можна стверджувати, що розробка представленого SWOT-аналізу потребує постійної практики, а також оновлення інформації. За допомогою цього аналізу підприємства торгівлі матимуть чіткий план для прийняття стратегічних рішень.

За умов, що склалися на сьогодні, варто реалізовувати стратегію, спрямовану на зміцнення своїх ринкових позицій, розширення частки ринку, диверсифікацію торговельної діяльності. Сприятлива фінансова ситуація дає можливість збільшення обсягів товарообороту прибутку, збільшення вартості бізнесу та придбання конкурентних фірм, що працюють у даному секторі економіки. Дане рішення є базовим для вдосконалення економічного механізму торговельного підприємства.

Таблиця 1

#### SWOT-аналіз торговельних підприємств

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки чи сегменти ринку.</li> <li>2. Зовнішньоекономічна діяльність.</li> <li>3. Закріплення над ринком, визнання, витіснення конкурентів.</li> <li>4. Обслуговування додаткових груп споживачів.</li> <li>5. Додаткові послуги.</li> <li>6. Державна підтримка.</li> <li>7. Тенденції попиту.</li> <li>8. Розвиток рекламної діяльності.</li> <li>9. Зростання рівня доходів населення району.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відтік кваліфікованих кадрів.</li> <li>2. Дедалі більший конкурентний тиск, спроби витіснення з ринку.</li> <li>3. Низька купівельна спроможність населення.</li> <li>4. Несприятливі демографічні зміни.</li> <li>5. Збільшення податків.</li> <li>6. Збільшення кількості суб'єктів роздрібного ринку.</li> <li>7. Поява іноземних конкурентів із товарами низької вартості.</li> <li>8. Економічний та сезонний спад.</li> <li>9. Бюрократія та корупція.</li> </ol> |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку.</li> <li>2. Кваліфіковані кадри.</li> <li>3. Задоволеність клієнтів.</li> <li>4. Значна кількість постійних клієнтів.</li> <li>5. Згуртований колектив.</li> <li>6. Відпрацьовані бізнес-плани.</li> <li>7. Інноваційні технології.</li> <li>8. Розміщення в центрі міста.</li> <li>9. Велика частка ринку.</li> </ol>                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність капіталу.</li> <li>2. Слабке покриття території збутовою мережею.</li> <li>3. Відсутність активної зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>4. Відсутність потужної рекламної кампанії з залученням всіх основних каналів просування.</li> <li>5. Низька продуктивність праці.</li> <li>6. Недостатня кількість оборотних коштів.</li> <li>7. Висока завантаженість території товарами (мало вільного місця для пересування).</li> </ol>                 |

Обґрунтування стратегічного рішення щодо вдосконалення економічного механізму торговельного підприємства по своїй суті є документальним відображенням конкретних показників (завдань), термінів їх досягнення, комплексу заходів та їх виконавців. Воно повинно починатися з визначення терміну його реалізації. Саме на цьому етапі, коли встановлені можливості та загрози, сильні та слабкі сторони економічного механізму, доцільно визначити, на який період вплив факторів зовнішнього середовища є прогнозованим [6, с. 150].

Для розроблення стратегічних заходів повинні залучатися працівники планово-економічної служби на чолі з керівником підприємства, а також інші працівники. Кожен із залученого персоналу повинен чітко усвідомлювати свою роль у реалізації стратегічних заходів.

Таким чином, основним важелем вдосконалення економічного механізму торговельного підприємства в умовах, які сьогодні диктує зовнішнє середовище, є обґрунтоване використання стратегічних основ.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.**

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що вхід до ЄС відкриває нові можливості для українських підприємств, але, відповідно, і підприємства мають бути підготовлені до даного процесу. Така підготовка і полягає в стратегічних напрямках вдосконалення економічного механізму регулювання діяльності підприємства.

Отже, процеси, які сьогодні відбуваються в Україні, вимагають від підприємств освоєння та застосування сучасних методів стратегічного управління. Забезпечення стійкого розвитку підприємства повинно здійснюватися при мобілізації всіх його ресурсів та реальній оцінці господарської діяльності, ґрунтуватися на економічному механізмі. Посилення конкурентної боротьби між торговельними підприємствами, зростання невизначеності зовнішнього середовища обумовлюють необхідність чіткого усвідомлення ними місця на ринку та напрямів подальшого розвитку, тобто вимагають формування стратегії господарської діяльності та ефективної реалізації основних її напрямів.

Розглянувши стратегічні основи вдосконалення економічного механізму торговельних підприємств у трансформаційних умовах зовнішнього середовища, можна зробити такі висновки:

1. Основним способом вдосконалення є впровадження ефективного стратегічного управління в умовах сьогодення.

2. Стратегічним напрямком є механізм поєднання “пряника” ринкової економіки та “батога” командної економіки, наукову методику цього шляху пропонують Нобелівські лауреати.

3. Центральним місцем для впровадження стратегічних рішень вважаємо чітко сформульовану місію та мету підприємства.

4. Розроблення SWOT-аналізу дає уявлення про внутрішні проблеми, а також врахування можливостей та загроз.

Подальшими напрямками дослідження є визначення успішних стратегій, які використовують закордонні фірми, вивчення та розробка економічного механізму діяльності торговельних підприємств в умовах посилення процесу євроінтеграції з поєднанням “пряника” ринкової економіки та “батога” командної економіки.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань, Г. О. Дудукало. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evkipi/2012/6MO/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evkipi/2012/6MO/41.pdf).

2. Дригваль А. С. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием / А. С. Дригваль, В. А. Черепанова // Вісник НТУ „ХПІ”. – Х. : НТУ „ХПІ”, 2013. – № 67 (1040). – С. 155-161. – (Технічний прогрес і ефективність виробництва).

3. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць / Український державний лісотехнічний університет. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.

4. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрущакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm).

5. Куцук П. О. Організаційно-економічний механізм функціонування оптової торгівлі в ринковому середовищі : монографія / П. О. Куцук, М. Я. Вірт. – Львів : Видавництво ЛКА, 2011. – 320 с.

6. Міценко Н. Г. Діагностика дієвості економічного механізму торговельного підприємства : монографія / Н. Г. Міценко, Н. І. Дуляба. – Львів : Видавництво ЛКА, 2012. – 224 с.

7. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г., часть № 1) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://institutions.com/theories/25920071.html>.

8. Теорія оптимальних механізмів і Третій шлях: поєднання “пряника” ринкової економіки і “батога” командної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ar25.org/article/teoriya-optimalnyh-mehanizmv-i-tretyi-shlyah-poyednannya-pryanika-rynkovoyi-ekonomiki>.

9. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 364 с.

10. Як інтегруємося в європейський ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/ru/pubs/id/9650>.

#### **REFERENCES**

1. Dovhan', L. Ye. and Dudukalo, H. O. Formuvannya orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvom, available at:

[http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evkpi/2012/6MO/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/41.pdf).

2. Drigval', A. S. and Cherepanova, V. A. (2013), Formirovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma upravlenija predpriatiem, *Visnik NTU „HPI”*. Serija: Tehnichnij progres i efektyvnist' virobnictva, NTU „HPI”, H., № 67'(1040), s. 155-161.

3. Il'nyts'ka, H. Ya. (2004), Formuvannia finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom, *Naukovyj visnyk, Ukrain's'kyj derzhavnyj lisotekhnichnyj universytet*, vyp. 14.7, s. 291-294.

4. Konovalova O. and Andruschakevych T. SWOT-analiz yak osnovnyj instrument stratehichnoho upravlinnia, joho perevahy i nedoliki, available at: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm).

5. Kutsyk, P. O. and Virt, M. Ya. (2011), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm funktsionuvannia optovoi torhivli v rynkovomu seredovyschi*, Vydavnytstvo LKA, L'viv.

6. Mitsenko, N. H. (2012), *Diahnostyka dievosti ekonomichnoho mekhanizmu torhovel'noho pidpriemstva*, Vydavnytstvo LKA, L'viv.

7. Teoriya ekonomycheskikh mekhanizmov (Nobelevs'kaya premiya po ekonomike 2007 g., chast' №1), available at: <http://institutiones.tsom/theories/25920071.html>.

8. Teoriia optymal'nykh mekhanizmiv i Tretij shliakh: poiednannia “prianyka” rynkovoi ekonomiky i “batoha” komandnoi ekonomiky rynok, available at: <http://ar25.org/artitsle/teoriia-optymalnyh-mekhanizmiv-i-tretyi-shliakh-poiednannia-prianyka-rynkovoyi-ekonomiky-i>.

9. Trydid, O. M. (2002), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva*, Kharkiv.

10. Yak intehruiemosia v ievropejs'kyj rynok, available at: <http://vvv.visnuk.tsom.ua/ru/pubs/id/9650>.