

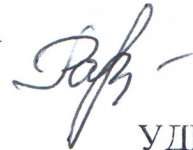
65.422.1

P27

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

На правах рукопису

РАЧКОВАН ОЛЬГА ДМИТРІВНА



УДК 658.85

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

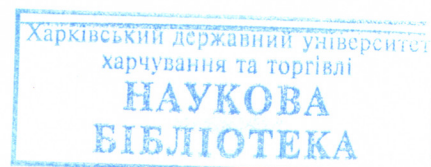
*Принципово дисертації
ідеї виконано за звітної
з існуючих підприємств
поданнями*

Науковий керівник – Гросул Вікторія Анатоліївна,
доктор економічних наук, професор

Ученая



Харків – 2016



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	11
1.1. Економічний зміст та видові прояви адаптації підприємства.....	11
1.2 Управління процесом адаптації підприємств торгівлі.....	37
1.3 Стратегія адаптації та її роль у системі стратегічного управління підприємством.....	53
Висновки за розділом 1.....	70
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	73
2.1 Вплив чинників зовнішнього середовища на формування стратегічних цілей суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі.....	73
2.2 Оцінка стану ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі.....	97
2.3 Оцінка динамічних здатностей підприємств роздрібно́ї торгівлі....	125
Висновок за розділом 2.....	140
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ.....	144
3.1 Методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу господарюючих суб'єктів торговельної галузі.....	144
3.2 Інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.....	157
3.3. Обґрунтування стратегії адаптації торговельного підприємства....	171
Висновки за розділом 3.....	192
ВИСНОВКИ.....	195
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	199
ДОДАТКИ.....	230

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний період розвитку вітчизняної економіки характеризується посиленням нестабільності, високим динамізмом та ускладненням середовища функціонування вітчизняних підприємств торгівлі, наростанням темпів зміни споживчих запитів і переваг. За таких умов ефективне функціонування і довгостроковий розвиток підприємств визначаються швидкістю та адекватністю їх реакції на зміни зовнішнього середовища, вмінням своєчасно адаптуватися до них. Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування стратегії адаптації, реалізація якої дозволить підприємствам торгівлі на основі використання власних можливостей попередити (або ослабити) дію загроз, що генеруються зовнішнім середовищем, створити передумови для подальшого зростання та розвитку.

Формуванню основ теорії та методології адаптаційного управління присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Р. Акоффа, Є. Галушко, С. Галушко, В. Дорофєєва, Н. Зяблицької, Ж. Крисько, В. Капітанець, Т. Ландіної, А. Мельник, І. Отенко, Л. Растригіна, Є. Чиженькова та ін. Різноманітні теоретико-методичні аспекти формування стратегії адаптації та методичні підходи до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: Н. Краснокутської, Н. Міценко, В. Гросул, О. Лінькової, К. Орлової, І. Репіної, Ю. Степанова, І. Стець, А. Турило, О. Федоніна та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням формування стратегії адаптації, застосуванням сучасних методів оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі та вибору стратегічної позиції на його основі. Наявний досвід формування адаптаційної стратегії найчастіше пов'язаний із діяльністю підприємств промисловості, що унеможлиблює його

використання в діяльності економічних суб'єктів торговельної сфери без відповідного коригування та врахування галузевої специфіки.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатній їх теоретичний розгляд і практичне застосування на підприємствах торгівлі обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, з держбюджетною науково-дослідною темою № 0115U001117 «Формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у дослідженні зовнішнього середовища функціонування підприємств торгівлі, обґрунтуванні методичних засад оцінки адаптаційного потенціалу господарюючих суб'єктів галузі), бюджетною науково-дослідною темою № 00114U006528 «Управління фінансово-економічною безпекою підприємств роздрібною торгівлі» (особистий внесок полягає у дослідженні зовнішнього середовища функціонування підприємств торгівлі); госпдоговірними темами: № 0115U004038 «Оцінка адаптаційного потенціалу підприємства» (особистий внесок полягає у визначенні чинників, що впливають на адаптивність підприємств та оцінці адаптаційного потенціалу торговельних підприємств), № 0115U001492 «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у визначенні внутрішніх можливостей та обґрунтуванні методичного підходу до вибору стратегії адаптації підприємств торгівлі).

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні положення, розкрити сутність поняття

«адаптація підприємства» та систематизувати її видові прояви;

- сформулювати принципи та розробити структурно-логічну схему управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях;

- визначити сутність, особливості, цілі та об'єкти стратегії адаптації підприємств торгівлі;

- обґрунтувати ключові характеристики та оцінити рівень сприятливості зовнішнього середовища для розвитку суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі;

- розробити науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі;

- визначити структуру та здійснити оцінку динамічних здатностей, які є найбільш релевантними формуванню адаптаційних стратегій торговельних підприємств;

- розробити методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу економічних суб'єктів у сфері торгівлі;

- сформулювати основні положення інтегрованого підходу до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії адаптації підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження стали нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, менеджменту, наукові розробки сучасних вчених з проблем формування стратегії адаптації підприємств.

У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення – для розвитку понятійного апарату, систематизації видових

проявів адаптації, визначення змісту і особливостей стратегії адаптації підприємств; структуризації ресурсного потенціалу та динамічних здатностей суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі; економіко-статистичні методи (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування) – для вивчення впливу чинників зовнішнього середовища, оцінки ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі та визначення рівня зрілості динамічних здатностей; метод кореляційного аналізу – для дослідження сили зв'язку між окремими показниками; експертні методи – для оцінки динамічних здатностей підприємств торгівлі; метод комплексної інтегральної оцінки – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; метод бальної оцінки, індексний метод – для комплексної оцінки адаптаційного потенціалу господарюючих суб'єктів галузі; матричні методи – для обґрунтування стратегічної позиції підприємств торгівлі.

Правове поле дослідження становили законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дослідження стали: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності торговельних підприємств, результати опитування керівників і фахівців підприємств торгівлі, монографії, періодичні видання, дані економічних оглядів, офіційні ресурси. Обробка даних здійснювалася з використанням пакету комп'ютерних програм MS Office.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

Удосконалено:

– понятійний апарат теорії стратегічного управління в частині уточнення сутності понять «адаптація підприємства», яку запропоновано визначати як систематичний процес його пристосування до мінливості умов

зовнішнього середовища, що реалізується через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін (реакцій), має стратегічний характер, супроводжує весь життєвий цикл підприємства і спрямований на забезпечення ефективності його функціонування і розвиток; «стратегія адаптації підприємства», яку визначено як комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі;

– інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі, що поєднує в єдиний циклічний процес послідовність дій із розробки стратегії, передбачає формування системи адаптаційних цілей і засобів та, на відміну від існуючих розробок, враховує сформований на підприємстві адаптаційний потенціал та дозволяє на основі порівняння наявних ресурсів і динамічних здатностей визначити пріоритетний вектор розвитку підприємства з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища;

– науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на розрахунку показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу та надає можливість визначити рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Набуло подальшого розвитку:

– класифікація видових проявів адаптації підприємств торгівлі на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових: за швидкістю (миттєва і поступова), джерелом (ресурсного і компетентнісного походження), метою (адаптація спрямована на виживання, збереження стабільного стану і розвиток), що є підґрунтям для оцінки

адаптаційного потенціалу та формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі;

– науково-методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища, сформованого на основі ранжування зовнішніх чинників за характеристиками стійкості динаміки, наряду та сили впливу на результати діяльності торговельного підприємства та дозволяє отримати об'єктивний висновок щодо зовнішніх умов його розвитку;

– методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок його ресурсного потенціалу та динамічних здатностей, що дозволяє ідентифікувати адаптаційні можливості підприємства та цілеспрямовано управляти ними з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що надає можливість керівництву підприємств торгівлі приймати обґрунтовані рішення під час вибору вектору їх розвитку та формування стратегії адаптації економічних суб'єктів торговельної галузі. Практичне значення мають такі розробки: інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємства торгівлі; науково-методичний підхід до вибору стратегічної позиції підприємств роздрібною торгівлі; методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства; науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі; методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність Департаменту економіки і міжнародних

відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 04-14/4117 від 28.01.2016 р.) та підприємств торгівлі м. Харкова: ТОВ «НОВУС–М» (акт впровадження № 27 від 03.11.2015 р.), ТОВ «Сучасний модерн» (акт впровадження № 383 від 11.01.2016 р.), СУАП «Європоль» ТОВ (довідка про впровадження № 983 від 29.02.2016 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, під час викладання дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління потенціалом підприємства» (акт впровадження від 01.02.2016 р.), «Стратегічне управління підприємством» (акт впровадження від 26.02.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. У роботі з праць, опублікованих у співавторстві, використано лише результати, що є особистою розробкою здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній конференції «Тренди та інновації в сучасній економіці» (м. Харків, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2015, 2016 р.р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток національної економіки: теорія і практика» (м. Івано-Франківськ, 2015 р.); III міжнародній науково-практичній конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» (м. Житомир, 2015 р.);

міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін» (м. Львів, 2015 р); міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційна економіка: макро-, мезо- та макрорівні» (м. Херсон, 2015 р.); ІІ міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 2015 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 15 наукових працях загальним обсягом 28,4 друк. арк. (з яких особисто автору належить 4,72 друк. арк.), зокрема в 1 монографії, 6 статтях, 5 з яких у наукових фахових виданнях України, серед них 2 у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття в зарубіжному науковому виданні економічного профілю і 8 тез доповідей конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

1.1. Економічний зміст та видові прояви адаптації підприємства

Сучасний період функціонування вітчизняних підприємств торгівлі пов'язаний зі значним ускладненням економічних умов, що обумовлено дією кризових явищ, які набули довготривалого затяжного характеру. Глобальна економічна криза, негативні наслідки якої не здолані й до теперішнього часу, сприяла активізації уваги науковців і практиків до проблеми адаптації в економіці, зокрема, адаптації підприємств до зміни зовнішніх умов їхнього функціонування.

Процеси адаптації в економічних системах управління є предметом значного інтересу науковців-економістів вже протягом тривалого часу. А перехід вітчизняних підприємств до роботи в умовах ринкових відносин призвів до того, що для більшості підприємств докорінно змінився характер дії зовнішнього середовища, а також характер взаємодії із зовнішнім середовищем. Так, сплеск інтересу до проблематики адаптації в економічній науці відбувся наприкінці минулого та на початку нинішнього століть [2; 7; 9; 10; 16; 19; 21; 26; 27; 28; 29; 34]. Саме у цей період загострилися проблеми, пов'язані з діяльністю вітчизняних підприємств за ринкових умов господарювання. Дана обставина зумовила появу значної кількості наукових праць прогностичної, програмної та аналітичної спрямованості, які певним чином пов'язані з проблемами адаптації українських підприємств до динамічних ринкових умов [3; 4; 6; 8; 12; 15; 18; 24; 25; 31; 33].

Серед причин, що призвели до необхідності здійснення процесу адаптації та управління цим процесом, окрім глобалізацій та світової економічної кризи, вчені-економісти також називають наступні [35; 45; 46; 47; 48; 49]: появу технічних і організаційних змін, мінливість кон'юнктури

ринку, нестабільність економічних умов у державі, специфіку ресурсної й цільової складових процесу ухвалення управлінських рішень, процеси організації управління з урахуванням процедур регулювання ринку, ринкову природу процесів зростання і розвитку суб'єктів ринку, інтенсифікацію динаміки розвитку глобалізаційних економічних процесів, надмірну лібералізацію ринкових відносин в умовах застарілих технологій, нерозвиненість організаційно-економічного механізму регулювання взаємодії учасників соціально-економічних процесів, зміну організаційної культури і стратегії підприємств та ін.

На нашу думку, всі перелічені обставини є об'єктивною передумовою для дослідження теоретичних основ адаптації підприємств, покликаної забезпечити стійке ефективне функціонування і розвиток суб'єктів господарювання торговельної галузі в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, що надалі ускладнюється. І першим кроком у цьому напрямку є з'ясування сутності й розкриття змісту економічної категорії «адаптація підприємства» з метою створення наукової основи для проведення подальших досліджень.

Слово «адаптація» має латинське походження. У перекладі з латинської «adaptare» означає «приспосовувати» [50], тобто адаптація – це пристосування.

Слід відзначити, що поняття «адаптація» відноситься до фундаментальних загальнонаукових категорій [11]. Так, проблема адаптації є предметом досліджень множини галузей знань, серед яких біологія, медицина, фізіологія, екологія, філософія, психологія, соціологія, кібернетика, економіка, менеджмент та ін.

У наш час важко визначити сферу господарювання, в якій була б відсутня необхідність адаптації об'єктів та суб'єктів управління. Це, у свою чергу, призвело до наявності широкого й різноманітного спектру визначень даної категорії.

Так, тлумачний словник Ожегова С. І. пропонує наступні значення терміну «адаптація»: «1) пристосування організму до зовнішніх умов, що змінюються; 2) спрощення тексту для малопідготовлених читачів» [51, с. 27].

У сучасному економічному словнику наводиться таке визначення: «Адаптація (від лат. *adaptatio* – пристосування) – пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників, до умов зовнішнього середовища, що змінюються, виробництва, праці, обміну, життя. Наприклад, при переході від централізованої економіки до ринкової необхідна адаптація підприємств та їх працівників до ринкового середовища і до ринкових відносин» [52, с. 19].

Економіко-математичний енциклопедичний словник під адаптацією пропонує розуміти «...здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в складних середовищах, а також сам процес цього пристосування» [53, с. 25].

У соціології адаптацією називають «...активне освоєння особою або групою нового для неї соціального середовища» [54, с. 21].

Корель Л. В. стверджує, що «...адаптація – це міждисциплінарний термін, який активно використовується в багатьох областях знань, як природничо-наукового (біологія, медицина, фізика, кібернетика та ін.), так і гуманітарного профілю (історичні та соціальні науки)» [55, с. 63]. При цьому науковець зазначає, що в дослідженнях проблематики адаптації доки відсутній комплексний підхід, оскільки кожна наука вивчає адаптаційні проблеми автономно [55].

Отже, проведений аналіз літератури свідчить, що термін «адаптація» є полісемантичним і використовується в багатьох значеннях. У різних науках існує значна кількість визначень цього поняття та їх модифікацій. Так, у науковій праці «Філософські проблеми теорії адаптації» під редакцією Царегородцева Г. І. зазначено, що «...складність завдання визначення поняття «адаптація» полягає в тому, що поряд з розчленуванням і розглядом кожною із сторін самого явища адаптації буває важко здійснити синтез і

сформулювати таке визначення поняття, з якого можна було б вивести все багатство його форм» [36, с. 32].

Досліджуючи дефініцію «адаптація», Урманцевим Ю. А. зроблено висновок про те, що за своїм змістом і обсягом поняття «адаптація» є не тільки міждисциплінарним, а й водночас досить складним терміном [37]. Систематизуючи наведені в різних енциклопедіях визначення, науковець виокремив певні властиві їм недоліки [37]:

- тавтологічність і відсутність вказівок на істотні й специфічні ознаки, які б сприяли виділенню саме адаптації;
- охоплення визначенням «адаптація», здебільшого, лише одного виду адаптації з усієї множини існуючих її видів;
- викликана цим відсутність коректного визначення категорії «адаптація» взагалі, а тим самим і методологічних розробок щодо можливих шляхів розвитку вчення про адаптацію.

У свою чергу, Ефендієв Б. А. [38], стверджує, що термін «адаптація» часто розглядається як:

- властивість системи пристосовуватися до можливих змін умов функціонування;
- процес пристосування системи до змін;
- метод, що ґрунтується на накопиченні й обробці інформації, яка надходить, для досягнення системою певного стану. У даному випадку об'єктами уваги науковців виступають методи адаптації та алгоритми, що використовують методи адаптації, а побудовані таким чином моделі називають адаптованими [38].

Китайські вчені Wang Yihua, Zhao Jianbo розглядають поняття «адаптація» через термін «організаційний імунітет», який є системою, що формує захисний механізм за принципом «Виявлення – Захист – Запам'ятовування» [56].

Зарубіжні дослідники Bruns Hille, Carlile Paul, Guettel Wolfgang, Konlechner Stefan, Karhade Prasanna, Shaw Michael, Subramanyam Ramanath,

Miller Kent, Martignoni Dirk, Furneaux Craig, Tywoniak Stephane, Gudmundsson Amanda розглядають процес організаційної адаптації крізь призму поняття «рутина», тобто особливого організаційного знання, що формується в підприємства на основі його досвіду функціонування в зовнішньому середовищі [57].

Оскільки адаптація, як процес пристосування, притаманна будь-якій системі, то адаптація характерна і для господарських систем (зокрема, підприємств торгівлі), які, з точки зору економічної теорії, є відкритими, що обумовлює можливість їх взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для повноти дослідження вбачається необхідним розгляд інтерпретації проблеми адаптації економічних суб'єктів з позицій економічної теорії, зокрема крізь призму теорій підприємства [41].

Так, класична і неокласична школи пояснювали поведінку економічних суб'єктів, ґрунтуючись на наступних принципах [66]: раціональність суб'єктів економічних відносин; повнота інформації, на основі якої вони ухвалюють рішення; дія ринкового механізму, що допомагає відновити баланс між попитом і пропозицією на ринку; досягнення рівноваги. У свою чергу, рівноважні моделі використовуються для того, щоб пояснити, як досягти стану найбільш ефективного використання ресурсів, а також зрозуміти причини неповного їх використання в умовах економічної кризи.

Нині ми спостерігаємо функціонування вітчизняної і світової економічних систем в умовах змін, що пов'язані з ситуацією глобальної фінансової кризи. Згідно інституціональної теорії, будь-яка економічна система є відкритою, активною, нерівноважною, що динамічно розвивається, самоорганізується, має внутрішні джерела змін [58]. Адаптуючись до економічних змін за допомогою своїх внутрішніх ресурсів, економічна система впливає на зовнішнє середовище.

Згідно еволюційної концепції економічного розвитку, зміни мають постійний і безповоротний характер [65]. З огляду на те, що інституціональне середовище, під яким розуміють «основні політичні, соціальні та правові

норми, які є базою для виробництва, обміну й споживання» [73, с. 25], відіграє важливу роль у процесі економічних змін, актуальним є вивчення способів його адаптації й формування інститутами адаптаційних механізмів. Слід зазначити, що інститут є широким поняттям, яке включає в себе «економічні організації, установи та наявні правила, за якими взаємодіють суб'єкти господарювання» [74, с. 32].

Проблеми виникнення і розвитку соціально-економічних інститутів завжди привертали увагу науковців [59-61]. Основоположником теорії інституціональних змін є Д. Норт [70], який дослідив зміни з точки зору еволюційного процесу, трансакційних витрат, прав власності, вивчаючи ендогенні фактори, що призводять до трансформації інституціонального середовища. Серед таких факторів він виділив наступні [71]: ідеологія і зрушення в структурі відносних цін, які відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, появи нових видів продукції, відкриття нових ринків, зростання населення.

У теорії інституціональної еволюції є кілька напрямів: один пов'язаний з Р. Фогелем [67], який використав економіко-математичні моделі для аналізу історичної динаміки; інший – з Т. Вебленом [72], який стверджував, що зміни в інституціональному середовищі відбуваються внаслідок творчої діяльності людей. Представник австрійської економічної школи Й. Шумпетер [44] був прихильником ідеї, що зміни відбуваються у зв'язку з інноваційною діяльністю.

Неоінституціональний напрям, з одного боку, розглядає інституціональні зміни як наслідок умисної дії колективної волі. Ці ідеї простежуються в працях Дж. Коммонса [75]. З іншого боку, неоінституціоналісти (К. Менгер, Ф. фон Хайек) розвивають еволюційний підхід до інституціональних змін, вважаючи, що зміни відбуваються в результаті суспільного розвитку [64; 76]. При цьому, серед прихильників еволюційного підходу існує думка, що ефективніші інститути витісняють менш ефективні (О. Уільямсон, М. Фрідман, Д. Норт, М. Дженсен,

У. Меклінг, Р. Нельсон, С. Уінтер) [62-63; 65; 71]. Таким чином, в основі їх підходу лежить ідея природного відбору найбільш ефективних інститутів. У той же час, у межах еволюційного підходу існує напрям, прихильники якого вважають, що не завжди виживають найбільш ефективні інститути (С. Лібовіц, С. Марголіс) [69]. Представники цієї концепції вважають, що вектор інституціональних змін визначається траєкторією розвитку й умовами зовнішнього середовища.

На нашу думку, за умов економічних змін інституціональне середовище пристосовується до них, адаптується за допомогою еволюційного механізму, який дозволяє інститутам змінюватися поступово, реагуючи на зміну зовнішніх і внутрішніх умов середовища. Еволюційний механізм, на наш погляд, забезпечує адаптацію економічних суб'єктів до змін умов зовнішнього середовища.

Проведені дослідження свідчать, що сучасна теорія адаптації в економіці розвивалася у межах загальної теорії систем [42]. Саме в межах цієї теорії сучасна теорія адаптації узагальнює досвід природних і соціальних наук з дослідження проблем пристосування складних систем, зокрема підприємств торгівлі, до мінливих умов зовнішнього середовища.

Таким чином, як свідчить проведений аналіз, у межах різних теорій підприємства (класичної і неокласичної, інституціональної і неінституціональної, еволюційної, підприємницької (шумпетерської), системно-інтеграційної) ключові аспекти економічної категорії «адаптація» розглядаються по-різному, що знаходить відповідне відображення в предметі та об'єкті адаптації (рис. 1.1).

Відповідно, предмет адаптації передбачає визначення спрямованості траєкторії адаптації підприємства, а об'єкт – домінуючі внутрішні елементи підприємства, що потребують адаптації. Залежно від зовнішніх умов господарювання та відповідно до кожної з теорій підприємства, об'єкт і предмет адаптації модифікуються. Для кожної з теорій характерним є своє бачення сутності досліджуваної категорії. Проте, в цілому предмет адаптації

кожної з теорій зводиться до необхідності «розв'язання суперечностей» або «приспособування» діяльності підприємств до зовнішнього середовища.

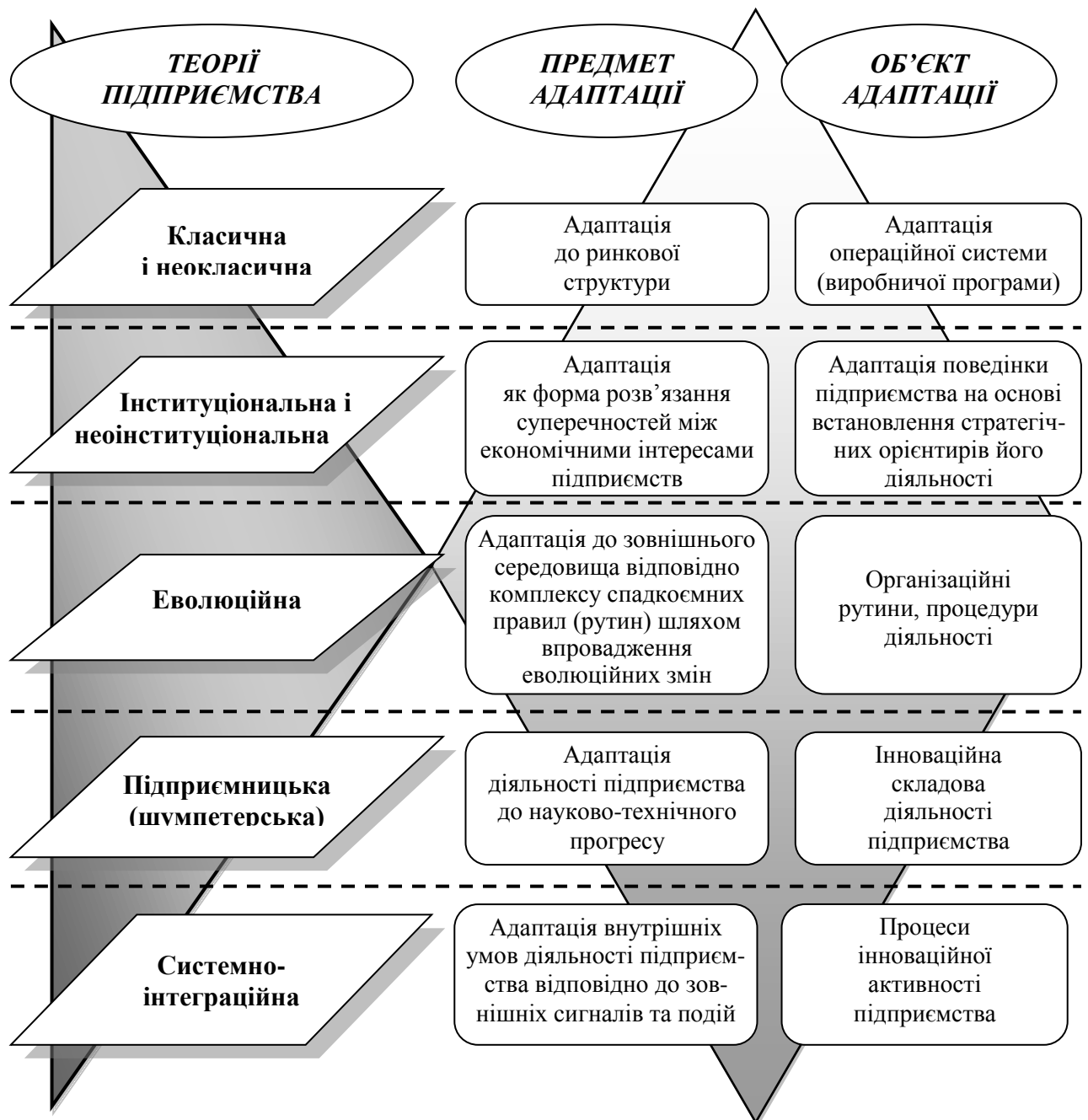


Рис. 1.1. Ключові аспекти адаптації економічних суб'єктів крізь призму теорій підприємства (розроблено автором на основі [43; 44])

За сучасних умов господарювання адаптація підприємства є обов'язковою умовою і запорукою його ефективного функціонування. Проте, не зважаючи на те, що висловлений аргумент є очевидним, дослідження

точок зору науковців [1-34; 36; 39; 40; 45; 77-80] на трактування економічної категорії «адаптація підприємства» виявило відсутність єдиного погляду щодо сутності даного поняття. Така неоднозначність думок науковців щодо змісту досліджуваної категорії може призводити до неповного або помилкового розуміння сутності адаптації та, відповідно, помилок і прорахунків при формуванні стратегії адаптації підприємств торгівлі.

На думку Колодіної О. М. поняття «адаптація підприємства» має історично сформоване змістовне наповнення [77, с. 204]. У свою чергу, група науковців Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. і Ляшенко О. М. [4] дослідили історію становлення даної економічної категорії на різних стадіях розвитку вітчизняної економічної думки. Так, первісно адаптація підприємства трактувалася як «ступінь залучення підприємств у ринкові форми господарювання»; згодом, у процесі еволюції поглядів науковців, її стали розуміти як «виживання, а точніше як утримання виробництва на плаву»; на сучасному етапі адаптацію підприємства тлумачать як «ступінь освоєння «нових правил гри», нових способів виробничо-фінансової діяльності підприємства в принципово іншому зовнішньому середовищі» [4]. Поступове підвищення інтересу науковців до дослідження проблеми адаптації підприємств супроводжувалося появою множини авторських визначень даної економічної категорії (додаток А, табл. А. 1).

З метою всебічного розгляду й розкриття сутності поняття «адаптація підприємства» нами здійснено аналіз праць економістів у наукових і літературних джерелах [1-34; 36; 39; 40; 45; 77-80], що дозволило систематизувати визначення даної економічної категорії за п'ятьма основними ключовими акцентами, результати якої представлено в табл. А. 1. (додаток А).

Серед основних ключових акцентів трактування категорії «адаптація підприємства» визначено наступні (рис. 1.2):

- 1) адаптація підприємства як процес.



Рис. 1.2. Основні ключові акценти щодо визначення сутності категорії «адаптація підприємства» (власна розробка автора)

У даному випадку термін «адаптація підприємства» характеризує процес його пристосування до зміни умов функціонування. При цьому, адаптація не обов'язково може бути спричинена кризовими явищами. Йдеться про будь-які зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство. Також слід наголосити, що процеси адаптації на підприємстві відбуваються постійно, супроводжуючи його функціонування та розвиток;

2) адаптація підприємства як здатність.

У цьому випадку говорять про здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Тобто адаптація підприємства проявляється в його здатності перетворювати параметри внутрішнього середовища під впливом параметрів зовнішнього середовища;

3) адаптація підприємства як діяльність.

У даному випадку ключовий акцент при визначенні поняття «адаптація підприємства» робиться на діяльність підприємства, що спрямована на зміну

певних ключових елементів у його внутрішньому середовищі, як відповідь на зміни зовнішнього середовища;

4) адаптація підприємства як явище (реакція).

При наголосі на цей ключовий акцент, категорію «адаптація підприємства» розглядають як явище реакції господарського суб'єкта на динамічні зміни зовнішнього середовища і внутрішніх умов його діяльності;

5) адаптація підприємства як метод.

У даному контексті йдеться про розкриття сутності адаптації підприємства через її економічний механізм, тобто як сукупності заходів, форм, способів, методів, дій, важелів, процедур тощо, спрямованих на пристосування підприємства до зміни середовища його функціонування.

Таким чином, проведений аналітичний огляд наукових і літературних джерел, присвячених проблематиці адаптації підприємств, дозволив виявити певні концептуальні позиції авторів у підходах щодо тлумачення адаптації підприємства, розкриття її сутності та змістовного наповнення, а також встановити наявність неоднозначності думок науковців щодо змісту поняття «адаптація підприємства». На підставі дослідження встановлено, що переважна більшість науковців [1-9; 11; 30-31; 40; 45] схиляються до розуміння адаптації підприємства як процесу пристосування параметрів суб'єктів господарювання до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування. Також існує доволі значна кількість прихильників трактування адаптації підприємства як явища реакції системи на зміни умов середовища [18; 22-24; 26-29; 33-34; 36] та діяльності щодо зміни певних ключових елементів [10; 17; 19-20; 25; 78-80]. Найменшою популярністю серед науковців користується точка зору на адаптацію як сукупність методів пристосування (або виживання) підприємства [16; 21; 32; 77].

У контексті акцентування уваги на «здатність» при трактуванні сутності категорії «адаптація підприємства» [12-15; 39], слід зазначити, що сформований рівень якості адаптаційних здатностей підприємства визначає

напрямок змін при здійсненні його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Саме адаптаційні здатності, якими володіє підприємство, дозволяють здійснювати якісний аналіз змін і своєчасно виявляти сигнали зовнішнього середовища, відповідно до яких повинен забезпечуватися баланс інтересів між зовнішнім середовищем і підприємством з метою ефективного функціонування і розвитку.

У цілому ж проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що не дивлячись на розходження позицій авторів у розстановці акцентів при трактуванні сутності економічної категорії «адаптація підприємства», кожна з них має за мету пристосування підприємства на основі використання його динамічних властивостей та кінцеве зіставлення мети адаптації та її результату.

Крім того, вивчення змісту категорії «адаптація підприємства» згідно з множиною літературних джерел, надало можливості встановити причини відсутності в науковців єдиної точки зору на сутність адаптації підприємства, серед яких: недостатнє врахування часового періоду проведення адаптації в процесі діяльності підприємства; полеміка щодо мети і результату адаптації підприємства; відсутність достатнього вивчення і конкретизації рівня управління адаптацією на підприємстві; різноманіття поглядів науковців щодо чіткого переліку процесів, які охоплює адаптація підприємства; відсутність ключової властивості підприємства, що є основою ефективної адаптації підприємства.

Вирішення перелічених питань при формулюванні визначення поняття «адаптація підприємства» повинно сприяти глибшому розкриттю його змісту та повнішому розумінню сутності.

Таким чином, враховуючи все вищевикладене та ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, нами сформульоване авторське визначення економічної категорії «адаптація підприємства». Так, на нашу думку, адаптація підприємства є систематичним процесом його пристосування до мінливості умов зовнішнього середовища, що реалізується

через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін (реакцій), має стратегічний характер, супроводжує весь життєвий цикл підприємства і спрямований на забезпечення ефективності його функціонування і розвиток.

Поряд із цим, здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища характеризується поняттям «адаптивність», під якою нами пропонується розуміти здатність підприємства своєчасно і компетентнісно визначати вектор необхідних змін у його діяльності, відповідно до умов зовнішнього середовища, на основі комбінування власних адаптаційних властивостей і здібностей. Саме завдяки здатності підприємства до адаптації відбувається його розвиток. Ми дотримуємося думки, що ця здатність притаманна всім без виключення підприємствам. Однак, підприємства різняться своїми здібностями до адаптації. Адаптивність підприємства може бути різною, залежно від його можливості й здатності швидко відреагувати на зміни, що виникають, шляхом вироблення особливого механізму адаптації, який би дозволив набути підприємству нових властивостей.

Необхідно звернути увагу на те, що існує значний розбіг точок зору науковців щодо класифікації видів адаптації підприємства. Так, проведений аналіз наукових праць [6; 20; 35; 47; 77; 81-95] дозволяє зробити висновок про відсутність чіткого й однозначного уявлення про видові прояви адаптації господарюючих суб'єктів. Тому виникає необхідність в узагальненні та систематизації існуючих ознак класифікації різних видів адаптації підприємства, що пропонуються окремими дослідниками.

Класифікаційні ознаки та видові прояви адаптації підприємства узагальнено, систематизовано та доповнено в табл. 1.1.

Проведений критичний аналіз множини наукових праць, присвячених дослідженню видових проявів адаптації підприємства [6; 20; 22; 35; 47; 77; 81-95], дозволив встановити, що переважна більшість науковців [22; 35; 77; 81; 85; 86; 89; 91-93] пропонують розділяти адаптацію за типом. При цьому, якщо Акофф Р. Л. [22], Колодіна О. М. [77], Бекмуратов Р. Д. [81],

Євдокімова М. К. [86], Петренко О. О. [91], Охтень А. А. і Виноградова О. Р. [89] пропонують розглядати лише активну і пасивну адаптацію підприємства, то Шевченко В. В. [35] і Дорофєєва В. В. [85], поряд із ними, виділяють додатково ще й превентивний тип адаптації підприємства.

Таблиця 1.1

Систематизація класифікаційних ознак і видових проявів адаптації підприємства (розроблено автором на основі [6; 20; 22; 35; 47; 77; 81-95])

№ з/п	Класифікаційна ознака	Видові прояви адаптації підприємства
1	За типом	- пасивна; - активна; - превентивна
2	За сферою реалізації	- економічна; - організаційно-управлінська; - техніко-технологічна; - соціально-трудова
3	За функціональною сферою	- виробнича; - маркетингова; - логістична; - фінансова; - науково-технічна; - адаптація персоналу
4	За мірою охоплення	- комплексна; - локальна
5	За характером впливу факторів зовнішнього середовища	- адаптація до інновацій; - адаптація до зміни кон'юнктури ринку; - адаптація до соціально-економічних умов; - адаптація до політичних умов
6	За рівнем управління	- вищого рівня управління; - середнього рівня управління; - низового рівня управління
7	За кінцевим результатом	- конструктивна; - деструктивна
8	За рівнем адаптації	- первинна; - вторинна
9	За типом адаптивної реакції	- пружна; - гнучка; - пластична
10	За ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища	- вимушена; - запланована; - попереджувальна
11	За засобами адаптації	- кількісна; - якісна; - модуляційна

Продовження табл. 1.1

12	За об'єктом адаптації	- параметрична; - ресурсна; - алгоритмічна; - структурна
13	За аспектами	- базова; - динамічна
14	За швидкістю	- миттєва; - поступова
15	За джерелом	- ресурсного походження; - компетентнісного походження
16	За метою	- спрямована на виживання; - спрямована на збереження стабільного стану - спрямована на стійкий розвиток

Так, пасивну адаптацію слід розглядати як поступовий процес пристосування підприємства до мінливості середовища його функціонування. Її сутність розкривається в поступовій реалізації адаптаційних заходів у внутрішньому середовищі підприємства, які є тривалими і не вимагають значних фінансових витрат. Пасивні адаптаційні зміни мають ефект зменшення рівня опору впливу довкілля й дозволяють здійснювати зміни у внутрішньому середовищі підприємства за умов обмеженої влади прихильників активних адаптаційних зрушень.

Відомий дослідник і науковець Акофф Р. Л. стверджує, що за пасивної адаптації відбувається зміна поведінки системи з метою підвищення ефективності діяльності. Натомість, активна адаптація, на його думку, передбачає зміну системою середовище таким чином, щоб її діяльність була ефективною [22].

Відповідно, активна адаптація підприємства передбачає здійснення стратегічних змін за допомогою швидкої й ефективної реалізації адаптаційних заходів у внутрішньому середовищі підприємства, які здатні викликати адекватну реакцію мікросередовища і вимагають певних фінансових витрат. Цей вид адаптації спрямований на зміну зовнішнього середовища для забезпечення більш ефективного функціонування і може призводити до скорочення витрат від зовнішніх подразників, що негативно впливають на підприємство.

Превентивна адаптація є процесом трансформації діяльності підприємства та його структурних підрозділів, що відбувається згідно прогнозованим змінам зовнішнього оточення, а також передбачень вищого керівництва щодо стратегічних перспектив розвитку підприємства. Сутність превентивної адаптації полягає в здійсненні випереджаючих заходів за умов сильної влади прихильників адаптації.

Ми також, у свою чергу, пропонуємо розрізняти за типом три види адаптації підприємства: пасивну, активну і превентивну. Зазначені видові прояви адаптації є базовими для формування стратегії адаптації підприємства, оскільки охоплюють всі ключові процеси його діяльності.

Науковці Шевченко В. В. [35], Дорофєєва В. В. [85], Алексєєв С. Б. [95] розглядають адаптацію підприємства за видами. При цьому, дослідники пропонують розрізняти економічну, управлінську, організаційно-правову, соціально-трудова і техніко-технологічну адаптацію. Слід звернути увагу на той факт, що Дорофєєва В. В. зазначає, що «управлінська адаптація базується на аналізі організаційної структури управління підприємством і приведенням її у відповідність до визначених стратегічних цілей і завдань» [85, с. 33]. При цьому, на її думку, «організаційно-правова адаптація полягає в зміні форми власності й організаційної форми господарювання залежно від кон'юнктури ринку» [85, с. 33]. Ми вважаємо, що у даному випадку є недоцільним окреме розмежування управлінської та організаційно-правової адаптації підприємства, оскільки дані види адаптації дублюють один одного, у зв'язку з чим пропонуємо об'єднати управлінську й організаційно-правову адаптації в один вид – організаційно-управлінську адаптацію підприємства.

Крім того, ми пропонуємо змінити назву даної класифікаційної ознаки, оскільки виділення видів адаптації «за видами» є некоректним і вважаємо за доцільне розглядати вище перелічені види адаптації підприємства за ознакою «сфера реалізації», що в більшій мірі відповідає змісту виділених видових проявів адаптації підприємства.

Таким чином, за сферою реалізації ми пропонуємо виділяти наступні види адаптації: економічну, організаційно-управлінську, техніко-технологічну і соціально-трудова адаптацію підприємства.

Відповідно, економічна адаптація підприємства являє собою пристосування його внутрішнього економічного механізму до зміни умов зовнішнього оточення.

Організаційно-управлінська адаптація ґрунтується на приведенні організаційної структури управління підприємством у відповідність до сформульованих стратегічних цілей, що обумовлені змінами зовнішнього середовища.

Техніко-технологічна адаптація полягає в пристосуванні техніко-технологічного потенціалу підприємства до дії факторів зовнішнього середовища.

Соціально-трудова адаптація передбачає забезпечення пристосування персоналу підприємства до нових умов життєдіяльності й поступового включення в оновлені соціально-економічні відносини щодо умови праці та відпочинку.

Дослідники Шевченко В. В. [35], Турко М. О. [83], Дорофєєва В. В. [85] та ін. пропонують розрізняти видові прояви адаптації підприємства за функціональною сферою. При цьому, під функціональною сферою адаптації маються на увазі основні функціональні підрозділи підприємства, а функціональна адаптація розглядається як процес перебудови діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту при адаптації [85].

Відповідно, за функціональною сферою Шевченко В. В. [35] виокремлює маркетингову, виробничу, логістичну адаптації, адаптацію НДДКР і персоналу. Дорофєєва В. В. [85], поряд із переліченими вище, додатково виділяє фінансову й управлінську адаптації. У свою чергу, Турко М. О. [83] пропонує розрізняти за даною ознакою виробничу, фінансову, трудову та інвестиційно-інноваційну адаптацію підприємства.

У цілому погоджуючись із наведеним вище переліком видів адаптації за функціональною сферою, вважаємо за доцільне адаптацію НДДКР, що пропонується науковцями Шевченко В. В. [35] і Дорофєєвою В. В. [85], та інвестиційно-інноваційну адаптацію, що розглядається Турко М. О. [83], виділити в такий окремих вид адаптації підприємства як науково-технічна. У зв'язку з цим, за даною класифікаційною ознакою нами пропонується розрізняти наступні видові прояви адаптації підприємства: виробничу, маркетингову, логістичну, фінансову, науково-технічну адаптацію та адаптацію персоналу.

Так, виробнича адаптація полягає у взаємному пристосуванні працівника і господарського суб'єкта під час освоєння першим нових для нього трудових соціально-економічних умов діяльності. Не дивлячись на той факт, що Турко М. О. стверджує, що виробнича адаптація «...охоплює сферу безпосереднього виробництва товарів, робіт і послуг» [83, с. 40], ми вважаємо, що даний вид адаптації характерний не лише для виробничої сфери, а й для підприємств будь-якої галузевої приналежності, в тому числі, і для підприємств торгівлі, оскільки характеризує процес взаємного пристосування працівника і господарського суб'єкта. У свою чергу, Мазур І. І. [96] розрізняє такі різновиди виробничої адаптації як професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна, організаційна і адміністративна.

Маркетингова адаптація спирається на проведення аудиту служби маркетингу, моніторинг ринку, аналіз ефективності діяльності маркетологів з метою отримання ринкової інформації, яка необхідна для реалізації адаптаційних заходів підприємства.

Логістична адаптація ґрунтується на пристосуванні логістичної системи підприємства до невизначеності зовнішнього середовища його функціонування.

Основою фінансової адаптації підприємства є досягнення балансу між фінансовою структурою та політикою, а також фінансовими інструментами,

меті й завданням адаптації господарського суб'єкта [85]. Фінансова адаптація є основою формування і збереження конкурентних переваг підприємства.

Науково-технічна адаптація охоплює процес пристосування підприємства до зміни науково-технічних умов і запровадження інновацій у технології, організацію та методи управління. У свою чергу, на нашу думку, науково-технічна адаптація підприємства охоплює інвестиційну, інноваційну, технологічну та інформаційну адаптацію суб'єкта господарювання. Вона спирається на пристосування науково-технічного потенціалу підприємства до мінливості зовнішнього оточення шляхом втілення в його діяльність новітніх технологій з метою виробництва і реалізації товарів (надання послуг) з якісно вищим рівнем споживчих характеристик, запровадження у виробництво і виведення на ринок товарів та послуг, що надають їх споживачам можливості задовольнити нові потреби, якісно підвищити рівень задоволення вже існуючих потреб, а також розширити клієнтську аудиторію.

Адаптація персоналу підприємства обумовлена виникненням нових функціональних обов'язків персоналу при зміні посади або трансформацією способів виконання трудових операцій.

Низка науковців, серед яких Шевченко В. В. [35], Гринько Т. В. [84], Дорофєєва В. В. [85], Мельник А. О. [87], Кудлаєнко С. В. [88], Петренко О. О. [91] та ін. пропонують розрізняти адаптацію за мірою охоплення. Відповідно, за даною ознакою вони виділяють два види адаптації підприємства: комплексну і конкретну (або локальну). У першому випадку мова йде про комплексну адаптацію на рівні всього підприємства, що охоплює множину його функціональних підрозділів, сфер діяльності, параметрів тощо. При конкретній адаптації, яку окремі науковці, серед яких Шевченко В. В. [35] і Дорофєєва В. В. [85], називають локальною, мається на увазі адаптація, яка здійснюється на рівні окремих підрозділів підприємства, сфер функціонування, тобто приведення у відповідність до змін зовнішнього середовища окремих параметрів його діяльності. Ми

приєднуємося до думки останніх, і вважаємо за доцільне конкретну адаптацію називати локальною, що, з нашої точки зору, більшою мірою відповідає її змісту. При цьому, на нашу думку, за умов кризи, локальна адаптація є не ефективною, оскільки лише комплексна адаптація підприємства дає можливість протистояти кризовим явищам.

Дослідники Беник Н. Г. [20], Шевченко В. В. [35], Харитоновна А. В. [90], Петренко О. О. [91] розглядають видові прояви адаптації підприємства за характером впливу факторів зовнішнього середовища.

При цьому, Беник Н. Г. [20], Шевченко В. В. [35] і Петренко О. О. [91] сходяться на тому, що за даною класифікаційною ознакою доцільно виділяти наступні види адаптації підприємства: адаптацію до зміни кон'юнктури ринку, адаптацію до нововведень (інновацій), адаптацію до соціальних [20; 35; 91], економічних [35] і політичних [20; 35; 91] умов.

Поряд із цим, Харитоновна А. В. за даною ознакою розмежовує адаптацію до дій конкурентів, адаптацію до впливу держави, адаптацію до зміни попиту на продукцію, адаптацію до дій постачальників, адаптацію до змін ринків збуту [90].

На нашу думку, адаптація до дій конкурентів, адаптація до зміни попиту на продукцію, дій постачальників, змін ринків збуту є окремими складовими адаптації підприємства до зміни кон'юнктури ринку, які доцільно виділяти при проведенні поглибленого дослідження процесу адаптації підприємства до зміни кон'юнктури ринку. У зв'язку з цим, у даному випадку ми приєднуємося до більшості і за характером впливу факторів зовнішнього середовища пропонуємо виділяти наступні види адаптації підприємства: адаптація до інновацій, адаптація до зміни кон'юнктури ринку, адаптація до соціально-економічних умов, адаптація до політичних умов.

Адаптація до інновацій, які можуть бути технічного та організаційного характеру [20], на підприємстві здійснюється шляхом практичної реалізації

нових ідей і технологій, освоєння нових видів матеріалів, вдосконалення конструкції та дизайну продукції (товарів) тощо.

Адаптація до зміни кон'юнктури ринку включає освоєння підприємством нових сегментів ринку, диверсифікацію діяльності, освоєння нових видів продукції, товарів та послуг, підтримку їх переваг та просування на ринок.

Адаптація до соціально-економічних умов передбачає пристосування до зміни соціально-економічних умов діяльності підприємства та використання соціальної й економічної ситуації в державі.

Адаптація до політичних умов передбачає використання переваг зміни політичного режиму, отримання гарантій і використання протекціоністських заходів органів влади тощо.

За рівнем управління адаптацією підприємства Шевченко В. В. [35] і Дорофєєва В. В. [85] пропонують розглядати адаптацію вищого рівня управління, адаптацію середнього рівня управління та адаптацію низового рівня управління. Ми цілком погоджуємося з їх точкою зору, оскільки вважаємо, що рівень управління адаптацією обов'язково повинен відповідати рівню організаційної структури управління підприємства.

Деякі науковці, серед яких Петренко О. О. [91] і Швиндіна А. А. [94], розрізняють видові прояви адаптації підприємства залежно від кінцевого результату. При цьому, за даною ознакою ними розглядаються такі види адаптації підприємства як конструктивна і деструктивна [91; 94]. Поряд із цим, дослідник Бекмуратов Р. Д. пропонує виділяти прогресивну і регресивну адаптацію підприємства за ознакою впливу на організаційну систему підприємства [81]. При цьому, регресивна адаптація трактується ним як «пасивна адаптація до середовища з негативним змістом» [81; с. 37], а прогресивна адаптація «сприятливо впливає на організацію» [81; с. 37]. Тобто, у даному випадку, мова йде саме про конструктивний і деструктивний результат адаптації. У зв'язку з цим, у даному випадку ми підтримуємо точку зору Петренко О. О. і Швиндіної А. А. і також вважаємо, що залежно від

кінцевого результату доцільно розглядати конструктивну і деструктивну адаптацію підприємства.

Відповідно, конструктивна адаптація розглядається як прогресивна, що сприятливо впливає на підприємство, а деструктивна адаптація (або дезадаптація підприємства) передбачає наявність значних негативних наслідків для підприємства, що виконало множинну організаційних перетворень щодо подолання негативних впливів зовнішнього середовища.

Крім того, Бекмуратов Р. Д. [81] пропонує розмежовувати видові прояви адаптації підприємства за рівнем адаптації. Згідно даної ознаки класифікації, ним виділяється первинна і вторинна адаптація підприємства [81]. При цьому, дослідник стверджує, що первинна адаптація відбувається на початкових стадіях життєвого циклу підприємств; вона характерна для молодих підприємств, що не мають досвіду роботи на ринку. Вторинна адаптація характерна для підприємств, що мають певний досвід роботи на ринку, і, як правило, змінюють сферу діяльності або ринкову нішу. У цілому погоджуючись з даною точкою зору, ми приєднуємося до думки науковця.

Також ми підтримуємо точку зору Шевченко В. В., що обґрунтовує класифікацію видових проявів адаптації підприємства за типом адаптивної реакції і виокремлює за даною ознакою пружну, гнучку і пластичну адаптацію підприємства [35]. Так, пружна адаптація характеризується тим, що в результаті адаптації діючі основні характеристики підприємства зберігаються незмінними; гнучка адаптація пов'язана зі зміною на певний час структурних характеристик підприємства з подальшим поверненням їх до початкового стану; пластична адаптація спричинює до безповоротних структурних змін на підприємстві.

Досить цікавою є точка зору науковця Степанової Ю. Л. [82], яку підтримують дослідники Галушко Є. С. і Галушко С. А. [47], і пропонують розглядати адаптацію підприємства за ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища. Відповідно, за даною ознакою ними виділяється вимушена, запланована і попереджувальна адаптація підприємства. При

цьому, науковці стверджують, що вимушена адаптація відбувається, коли зміни в зовнішньому середовищі є неочікуваними для підприємства. Ця адаптація є «мобілізацією сил підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища» [47, с. 45]. При цьому в керівництва підприємства відсутній час на роздуми, оскільки необхідно швидко діяти. Відповідно, запланована адаптація відбувається, коли підприємство завчасно має інформацію й очікує на певні зміни у зовнішньому середовищі. У даному випадку підприємство має певний час на проведення підготовки до змін, об'єктивний аналіз і вибір альтернативних заходів адаптації, формування бюджету витрат на адаптацію. А попереджувальна адаптація здійснюється підприємством, що має за мету стійкий розвиток. Її особливість полягає в здійсненні постійного моніторингу стану зовнішнього середовища з метою отримання завчасних попереджувальних сигналів про можливі впливи зовнішнього середовища на діяльність підприємства до офіційного підтвердження їх настання. Зважаючи на обґрунтованість точки зору науковців, ми цілковито підтримуємо їх думку.

Заслуговує на увагу точка зору дослідників Мельник А. О. [87], Кудлаєнко С. В. [88] і Петренко О. О. [91], якими пропонується розглядати види адаптації підприємства залежно від засобів адаптації. Згідно даної класифікаційної ознаки, автори розрізняють кількісну, якісну та модуляційну адаптацію підприємства. Так, у випадку зростання переліку адаптаційних засобів, що застосовуються для пристосування підприємства до мінливості зовнішнього середовища, мова йде про кількісну адаптацію, яка передбачає зміну концентрації використання адаптаційних засобів, що спрямовані на пристосування підприємства. Відповідно, якісна адаптація спрямована на використання нових і новітніх засобів і механізмів адаптації, що сприяють пристосуванню підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. У свою чергу, модуляційна адаптація передбачає часткові зміни у використанні вже існуючих на підприємстві адаптаційних засобів та інструментів пристосування до мінливості умов зовнішнього середовища.

Ми цілком приєднуємося до викладеної думки науковців, проте, вважаємо за необхідне зазначити, що за умов кризи оптимальною для підприємств є модуляційна адаптація, яка поступово трансформується в якісну, оскільки саме якісна адаптація має можливість забезпечити ефективне функціонування підприємства на основі використання власного потенціалу.

Також суттєвий науковий інтерес викликає позиція Раєвської О. В. і Кучерук О. Н. [92], яку підтримує дослідник Петренко О. О. [91], згідно якої авторами пропонується розглядати видові прояви адаптації підприємства за об'єктом адаптації. Так, за даною класифікаційною ознакою виділяються параметрична, ресурсна, алгоритмічна і структурна адаптація підприємства. При цьому, параметрична адаптація охоплює зміни під час функціонування підприємства, що може бути реалізовано за допомогою імітаційного підходу чи нейронних мереж. Ресурсна адаптація спрямована на оптимізацію використання ресурсів господарської системи (підприємства) та її окремих складових (елементів). Алгоритмічна адаптація пов'язана з переходом від одного до іншого алгоритму управління підприємством. Структурна адаптація передбачає зміну структури системи управління чи структури об'єктів, що моделюються. У свою чергу, «структурна адаптація може бути двох видів: альтернативна, що передбачає наявність декількох альтернатив для вибору, та еволюційна, що базується на незначних поступових змінах структури» [91, с. 116]. Зважаючи на цілковиту обґрунтованість думки науковців, ми також підтримуємо їх точку зору.

На певну критику заслуговує позиція Мельник А. О. [87] і Кудлаєнко С. В. [88], які, в свою чергу, рекомендують розглядати видові прояви адаптації підприємства за аспектами. При цьому, науковцями пропонується за даною ознакою виділяти статичну і динамічну адаптацію підприємства. Так, дослідники стверджують, що «статична адаптація є ...результатом раніше вироблених адаптивних реакцій на зовнішній вплив ... і передбачає існування на підприємстві вже набутих властивостей, за допомогою яких воно адаптувалось до зовнішнього середовища» [88, с. 173]. Натомість,

динамічна адаптація є процесом взаємодії господарського суб'єкта з факторами зовнішнього оточення і має за мету пристосування до них підприємства на основі набуття ним таких властивостей, які дають можливість здійснити та (або) прискорити процес пристосування підприємства до зміни середовища його функціонування.

Ми не підтримаємо таку точку зору, оскільки вважаємо, що адаптація підприємства не може розглядатися як статична, оскільки за своєю природою адаптація пов'язана з діяльністю і, відповідно, є динамічним процесом. У зв'язку з цим, зважаючи на викладений вище зміст «статичної адаптації», нами пропонується «статичну» адаптацію підприємства розглядати як «базову адаптацію» і, відповідно, за даною класифікаційною ознакою (тобто за аспектами) виділяти базову і динамічну адаптацію підприємства, зміст яких розкривається нами вище.

Враховуючи, що процес адаптації підприємства, залежно від наявності перешкод і опору змінам, може здійснюватися з різною швидкістю, вважаємо за доцільне розглядати адаптацію підприємства за швидкістю її проходження. Відповідно, за даною ознакою пропонуємо виділяти миттєву і поступову адаптацію підприємства.

Миттєва адаптація реалізується у випадку повної відсутності перешкод на шляху адаптації, що призводить до найшвидшого набуття підприємством бажаних параметрів.

Поступова адаптація відбувається значно повільніше і має місце у випадках, коли в підприємства виникає необхідність згладжування сигналів, що спрямовані до проміжку адаптації.

Ґрунтуючись на безперечному факті, що успіх, тривалість і результати адаптації підприємства залежать від наявності у нього не лише необхідних ресурсів, а й певних здібностей, кваліфікації та досвіду керівників і фахівців, що ухвалюють рішення про адаптацію підприємства, пропонуємо розрізняти адаптацію підприємства за джерелом її походження. Відповідно, у випадку, коли джерелом адаптації підприємства є наявні у нього ресурси, можна

говорити про адаптацію ресурсного походження. Якщо ж джерелом адаптації підприємства є здібності, кваліфікація й досвід його керівників, варто стверджувати про адаптацію компетентнісного походження. Дана класифікаційна ознака важлива при дослідженні й оцінці адаптаційних можливостей підприємства.

На наш погляд, є доцільним також уведення такої класифікаційної ознаки адаптації підприємства як мета адаптації. За даною ознакою пропонуємо виділяти три види адаптації підприємства: спрямовану на виживання, спрямовану на збереження стабільного стану, спрямовану на стійкий розвиток.

При цьому вважаємо за необхідне уточнити наступне: виживання підприємства будемо розглядати як його вихід з кризового стану і формування передумов для подальшої стабілізації за умов мінливості зовнішнього середовища; стабільним станом підприємства вважатимемо досягнення ним динамічної рівноваги, що характеризується протидією різноспрямованих і урівноважених дій зовнішнього і внутрішнього характеру; стійкий розвиток розглядатимемо як динамічний процес, що характеризується збалансованим зростанням довгострокового характеру, надає підприємству можливості переходу до нового стану і спрямований на досягнення лідируючих конкурентних позицій.

Відповідно, адаптація, що спрямована на виживання, передбачає реалізацію цілеспрямованих дій і заходів адаптаційного характеру, що спрямовані на формування у підприємства властивостей, які забезпечать йому економічно і юридично незалежне беззбиткове функціонування в зовнішньому середовищі.

Адаптація, що спрямована на збереження стабільного стану (або збереження досягнень підприємства), орієнтована на збереження вже досягнутого рівня конкурентоспроможності, ринкових позицій і репутації, а також всього комплексу активів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства.

Адаптація, що має за мету розвиток підприємства, реалізується тими суб'єктами господарювання, які мають стійкі конкурентні позиції в ринковому середовищі та зорієнтовані на зростання ефективності власного функціонування з метою розширення діяльності.

Врахування виділених класифікаційних ознак і видових проявів адаптації підприємства є важливим підґрунтям для подальшої оцінки адаптаційного потенціалу і формування стратегії адаптації підприємств торгівлі, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.

1.2 Управління процесом адаптації підприємств торгівлі

У наш час все більша увага науковців і практиків приділяється вирішенню проблеми адаптації підприємств до динамічних умов ринку, що визначає успіх їх господарської діяльності та забезпечує основу довгострокового розвитку. При цьому, більшість сучасних науковців [21; 47; 99; 100-102] вважають, що адаптація – це не просто процес, а процес, що постійно розвивається. Відповідно, виникає необхідність в управлінні даним процесом. Змінилася ринкова ситуація – включається механізм адаптації, а в класичному варіанті він повинен спрацьовувати на випередження або синхронно [97].

У той же час, досвід останніх років свідчить, що переважна більшість вітчизняних торговельних підприємств слабо підготовлена до функціонування за мінливих умов ринкового середовища, а їх керівники здебільшого не володіють методами та практичним інструментарієм боротьби за виживання в динамічному конкурентному середовищі. У зв'язку з цим теоретичні і практичні розробки щодо адаптації торговельних підприємств в умовах конкурентного середовища, у тому числі засобами організації й управління, спрямованими на підтримку постійної відповідності попиту і пропозиції на товари і послуги, є актуальною проблемою сучасності.

Це, в свою чергу, викликає необхідність дослідження і класифікації факторів, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі до динамічних ринкових умов.

Вивченню факторів, що впливають на адаптивність підприємств, присвячені праці багатьох науковців, серед яких Аврамова О. М., Буднік М. М., Галушко Є. С., Галушко С. А., Глаголев С. М., Дібніс Г. І., Дем'янова Є. В., Козаченко А. В., Степанова Ю. Л. та ін. [4; 21; 47; 82; 99; 100-102]. При цьому, дослідження факторів, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі до динамічних умов ринку з урахуванням їх галузевої специфіки, здебільшого залишалось поза увагою науковців.

За сучасних умов процес адаптації підприємств торгівлі до зміни навколишніх умов функціонування має бути активним, тому що успішно функціонувати в кризових умовах можна тільки тоді, коли трудові колективи самі обирають і реалізують тактику інтенсивного розвитку підприємства, а не просто тактику виживання. Процес активного пристосування до зміни навколишніх умов ми пов'язуємо із здатністю трудового колективу в умовах макроекономічного регулювання, що змінилися, увійти до режиму нормального функціонування, і таким чином допомогти підприємству досягти рівня розширеного відтворення до меж достатньої рентабельності, що дозволяє відшкодувати понесені витрати, виконати зобов'язання перед інвесторами, державою і трудовим колективом.

В наш час завдання забезпечення адаптивності торговельних підприємств у мінливому конкурентному ринковому середовищі вимагає безперервного пошуку нових організаційних підходів до його вирішення. При цьому сьогодні економічний зміст завдання полягає в тому, щоб визначити достатній (мінімально необхідний) рівень початкового інвестування для запуску механізму адаптації й подальших витрат на підтримку адаптивного стану операційної системи торговельного підприємства з метою збереження життєздатності та розвитку суб'єкта господарювання в умовах конкуренції.

Цілі підприємств, що успішно розвиваються, за сучасних умов можна кваліфікувати за чотирма різновидами: освоєння нових напрямів і сфер діяльності, нарощування потенціалу в обраній сфері, виживання та максимізація поточних прибутків. Відповідно, перша і друга цілі є стратегічними, а цілі виживання і максимізації прибутку – тактичні. Отже, виживання характеризує адаптивно-пасивну лінію розвитку торговельного підприємства, а максимізація прибутку – адаптивно-активну.

Відносно визначення і розробки стратегічних напрямів господарської діяльності певний інтерес представляють праці Глаголева С. М. [100-101], в яких, зокрема, розглянута концепція стратегічного менеджменту. Також зроблений акцент на первинне забезпечення «економічного зростання, що базується на розвиненій ринковій економіці» [100, с. 87]. Ефективність же управління виражається в тому, що економічне зростання, як головний об'єкт управління, в стратегічній довгостроковій перспективі дозволяє повніше реалізувати поставлені економічні цілі та здійснювати нові широкомасштабні програми [4].

Економічне зростання визначається дією різноманітних факторів і умінням використати їх, відповідно до конкретних умов функціонування економіки в цілому і підприємств, зокрема. До них можна віднести: якість управління на всіх рівнях ієрархії, вплив на обсяги і масштаби діяльності використовуваних технології, диверсифікацію діяльності, вплив на реалізацію товарів (послуг) ринкових законів товарного обміну тощо.

Дія вищеназваних факторів простежується на двох рівнях:

– мікрорівень – реалізація законів щодо операційної діяльності, реалізація законів товарного обміну, розвиток (джерела фінансування, податкові пільги) відповідності виробничих можливостей потребам ринку та ін.;

– макрорівень – фактори суспільного розвитку, рівень державного регулювання господарських процесів, рівень розвитку продуктивних сил, участь у міжнародному розподілі праці, соціально-економічна і політична

стабільність, рівень монополізації природних ресурсів, демографічні фактори, інвестиційна політика держави (податкова і кредитна політика, дотації та субсидії, регулювання фінансів) тощо.

Відмінності факторів макро- і мікрорівнів обумовлено тим, що економічне зростання на рівні держави, з одного боку, є похідною функцією економічного зростання на підприємстві, а з іншої, – залежить від політики держави, від використовуваного нею господарського механізму розвитку. Оскільки економічне зростання на рівні держави є похідним від економічного зростання кожного підприємства, тому держава повинна робити ретельний аналіз розвитку продуктивних сил, темпів і факторів економічного зростання, їх особливостей з тим, щоб мати реальну основу для практичної діяльності. Держава повинна кожного разу уточнювати ті конкретні проблеми економічного зростання, вирішення яких вимагає її втручання. Отже, постійне спостереження (моніторинг) перебігу адаптаційних процесів за умов вдосконалення і розвитку ринкових відносин стає однією з головних функцій держави.

Безумовно, діяльність будь-якого підприємства, в кінцевому підсумку, націлена на отримання прибутку. Але це є внутрішньою проблемою кожного суб'єкта господарювання. Підприємство зуміє вижити, адаптуватися на ринку тільки тоді, коли воно зможе задовольняти певну потребу зовнішнього середовища. Тому при обґрунтуванні стратегії підприємства, зокрема стратегії адаптації, передусім, необхідно вивчити зовнішнє середовище.

Аналіз зовнішнього середовища означає процес, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні щодо підприємства фактори, для того, щоб визначити можливості й потенційні небезпеки. Вивчення зовнішнього середовища відкриває для торговельного підприємства шляхи своєчасної реакції на загрози для господарського суб'єкта, що з'явилися на ринку, і здатність до розробки адаптаційних заходів, які в змозі не лише запобігти цим загрозам, але й отримати з даної ситуації вигідні можливості.

Не менш важлива проблема виживання – визначення внутрішнього потенціалу торговельного підприємства, його сильних і слабких сторін. Для цього необхідно розглянути маркетингову діяльність підприємства, його фінансовий стан, проаналізувати управління торгово-технологічними процесами та операціями, кадровий склад, імідж підприємства тощо.

Слід постійно пам'ятати, що зовнішнє середовище дуже активно (багатофакторно) впливає на стан торговельного підприємства. Останньому необхідно постійно адаптуватися до нього, одночасно підлаштовуючи свою адаптивну систему (самоналагоджувальну, самоорганізуючу). У зв'язку з цим, на наш погляд, механізм адаптації є невід'ємною складовою організаційно-господарської діяльності торговельних підприємств, які успішно розвиваються.

Соціально-економічний розвиток підприємств торгівлі свідчить про те, що недостатня ефективність суб'єктів господарювання в галузі пов'язана не лише з несприятливими макроекономічними умовами, але й багато в чому залежить від їх здатності орієнтуватися в умовах мінливої конкурентної ринкової економіки.

Адаптація підприємств, зокрема торговельних, до динамічних ринкових умов нині є першочерговим невідкладним завданням, розв'язання якого визначає подальші перспективи розвитку нашої держави.

При розробці адаптаційних заходів щодо конкретного торговельного підприємства ми вважаємо за необхідне враховувати основні внутрішньо фірмові фактори, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі, які пропонується об'єднати в три основні групи, за кожною з яких необхідно застосовувати відповідні адаптаційні заходи.

Перша група – організаційно-економічні фактори включає: використання прийомів і методів підвищення інтенсивності господарської діяльності; вирішення комплексу завдань оптимізації розмірів торговельного підприємства, раціоналізації вибору формату торговельного підприємства, його товарної спеціалізації; подальший розвиток спеціалізації й кооперації;

вдосконалення організації праці й торгово-технологічних процесів; зниження господарського ризику; поліпшення якості бізнес-планів і прогнозування; посилення трудової мотивації; підвищення кваліфікації кадрів.

До другої групи – торгово-технологічні фактори, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності торговельного підприємства, запобіганню банкрутству, адаптації підприємства торгівлі до мінливих ринкових умов господарювання, – відносяться: поліпшення використання всіх видів ресурсів і техніко-технологічного потенціалу підприємства торгівлі; підвищення якості товарів і рівня торговельного обслуговування; зниження ресурсо- і трудомісткості торговельної діяльності; оптимізація торгово-технологічних процесів і торгово-технологічної структури підприємств галузі; впровадження ефективних технологій.

До третьої групи – соціальні фактори, що сприяють розробці механізмів адаптації, мотивації трудової діяльності, – можна віднести наступні: підвищення рівня оплати праці; стимулювання розвитку творчих здібностей, новаторства, креативності персоналу і керівників, та фахівців; зменшення диференціації доходів за групами працівників; підвищення міри змістовності праці; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; поліпшення умов праці та якості життя; зміна статусу найнятого працівника; підвищення культури торговельного обслуговування.

Торгово-технологічні, організаційно-економічні та соціальні фактори, що сприяють адаптації і підвищенню ефективності господарювання торговельних підприємств, тісно взаємозв'язані. При цьому, слід зазначити, що лише їх системне використання забезпечує отримання максимального синергетичного ефекту.

У перебігу дослідження нами виділено загальні важливі заходи, що дозволяють торговельним підприємствам успішно адаптуватися в умовах мінливого конкурентного ринкового середовища. Серед них:

– підвищення кваліфікації керівників, фахівців і основного персоналу в напрямку підготовки їх до роботи в динамічних конкурентних умовах;

- створення підрозділів і служб, що відповідають сучасним вимогам ринку (фінансового обслуговування, економіко-правової роботи, моніторингу та ін.);

- пошук, відбір і залучення до роботи на підприємстві фахівців, що мають необхідні знання і практичний досвід професійної діяльності в сферах управління, маркетингу, інформаційних технологій, фінансування і кредитування, цінних паперів, підприємництва тощо;

- оптимізація господарсько-фінансової діяльності підприємства з метою забезпечення максимально ефективного рівня реалізації його ресурсного потенціалу, раціональний вибір товарної спеціалізації торговельного підприємства;

- застосування нової техніки, сучасних технологій;

- оновлення обладнання і машин на основі лізингових операцій;

- створення власних цехів і виробничих підрозділів;

- розвиток комерційних зв'язків, розширення торговельної мережі і магазинів;

- удосконалення і розвиток систем і форм стимулювання праці персоналу підприємства (розширення контрактної системи найму і оплати праці фахівців, введення в дію сучасних програм страхування працівників тощо);

- активна співпраця з науковими і навчальними закладами тощо.

Слід зазначити, що основними параметрами, що визначають успішність адаптації торговельних підприємств до зовнішнього середовища, є: період існування підприємства на ринку; масштаби його господарської діяльності; матеріально-технічний рівень підприємства; результативність його діяльності; фінансовий стан; сформованість господарської та ринкової інфраструктури (консалтингові послуги, ринкова інформація тощо); взаємовідносини з господарюючими суб'єктами й органами державного управління, що в сукупності утворюють зовнішнє середовище життєдіяльності торговельного підприємства; діяльність держави щодо

формування зовнішнього середовища для суб'єктів господарювання (законодавство, інфраструктура та ін.).

У сучасних ринкових умовах здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, що постійно змінюється, є запорукою виживання підприємства. Особливо актуальне це питання для торговельних підприємств, які здійснюють свою діяльність на споживчому ринку і, поряд із адаптацією до загального впливу динамічних факторів зовнішнього середовища, змушені постійно пристосовуватися до мінливості споживчого попиту і вподобань покупців товарів та послуг. Даний фактор істотно ускладнює управління процесом адаптації торговельних підприємств. Для активізації цього процесу необхідно виявлення сутності проблеми управління адаптацією торговельних підприємств з метою визначення основних напрямів її вирішення, що, в свою чергу, потребує дослідження і розкриття теоретичних основ системи адаптаційного управління підприємств галузі [110].

Попри те, що проблема адаптаційного управління підприємствами, адекватного зовнішнім і внутрішнім змінам, є визначальною для підвищення ефективності діяльності господарських суб'єктів, нині їм приділяється недостатньо уваги, оскільки керівництво підприємств змушене паралельно вирішувати безліч поточних проблем, що здебільшого охоплюють практично весь його час. Реакція на зміну ринкового середовища при цьому носить ситуаційний характер і в багатьох випадках є запізнілою, що зрештою призводить до додаткових витрат як економічного, так і психологічного характеру [98].

Як відзначалося вище, проблематика адаптації підприємства до динамічності бізнес-середовища його функціонування не має міждисциплінарних обмежень дослідження. У зв'язку з цим дослідження проблем адаптаційного управління підприємствами проводилося багатьма науковцями, серед яких Гончаров В., Капітанець Ю., Куліков П., Кучеренко А., Ландіна Т., Мельник А., Степанова Ю., Стец І., Ткаченко Ю. та ін. [6; 8; 25; 103-108]. Виконані вище переліченими та іншими дослідниками

фундаментальні праці й прикладні розробки з проблематики адаптаційного управління підприємствами заслуговують на високу оцінку.

При цьому більшість досліджень присвячені вивченню сутності та змісту процесу адаптації, а також адаптаційному управлінню промисловими підприємствами. Тобто у розрізі галузевої специфіки домінують праці, що присвячені дослідженням адаптації саме виробничих, але не торговельних підприємств. Торговельні ж підприємства відчують особливу потребу в інструментах управління адаптацією, що є адекватними сучасним реаліям розвитку зовнішнього середовища, що потребує, в свою чергу, формування теоретичного базису системи адаптаційного управління підприємств торгівлі.

Використання в дослідженні системного походу дозволило виділити функціональні підсистеми торговельного підприємства, серед яких: торгово-технологічна підсистема; фінансово-економічна підсистема; підсистема персоналу; підсистема управління та ін. В літературі досить часто виділяють ще й інші функціональні підсистеми, поява яких обумовлена, здебільшого, специфікою діяльності конкретного підприємства.

Очевидно, що управління адаптацією вказаних підсистем ускладнюється функціональною неоднорідністю об'єктів управління і викликає необхідність формування і використання різних інструментів адаптаційного управління.

Як свідчить світовий досвід, інструменти управління адаптацією – це досить об'ємний і різноманітний за складом спектр регуляторів, який перманентно змінюється і доповнюється в цілях найбільш ефективного управління адаптацією підприємства. Все це обумовлено посиленням конкуренції, ускладненням умов підприємницької діяльності, і, відповідно, появою нових видів і типів адаптації, які були невластиві колишнім умовам функціонування підприємств.

При формуванні системи адаптаційного управління на підприємстві необхідно враховувати принципи її розробки, впровадження та функціонування (реалізації).

Необхідно відзначити, що організація системи адаптаційного управління підприємства торгівлі, як і будь-якої іншої системи управління, підкоряється певним організаційно-методичним принципам. У даному контексті принципи формування системи адаптаційного управління підприємства вважаємо за доцільне розділити на три групи:

1) загальні принципи, що пов'язані з усією системою управління підприємств торгівлі;

2) приватні принципи, що стосуються саме особливостей управління системою адаптації торговельних підприємств;

3) конкретні принципи, що виражають одиничні (специфічні) риси регулювання процесів адаптації торговельних підприємств.

Визначене завдання вимагає дослідження приватних принципів формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі, які, з одного боку, визначають особливості внутрішньої організації й функціонування системи управління адаптацією господарських суб'єктів галузі, а з іншого боку, – виконують загальні принципи управління адаптацією підприємств.

На підставі проведеного аналізу літературних і наукових джерел [6; 8; 25; 103-109, 111] нами сформульовані наступні принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі (рис. 1.3).

1. Принцип єдиної структурної цілісності системи адаптаційного управління підприємства з загальною системою управління підприємством.

У цьому випадку підсистема адаптаційного управління розглядається як необхідний структурний елемент загальної системи управління торговельним підприємством, що підвищує ефективність її стійкого функціонування. При цьому слід підкреслити, що підсистема адаптаційного управління – це одночасно особлива й відносно самостійна складова загальної системи управління торговельним підприємством, що безпосередньо пов'язана з загальними принципами формування, ухвалення та реалізації організаційно-управлінських рішень. Отже, з одного боку,

підсистема адаптаційного управління націлена на розробку управлінських рішень, а з іншого боку, – виконує функцію контролю за реалізацією ухвалених рішень в сфері управління адаптацією торговельного підприємства.



Рис. 1.3. Принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі (розроблено автором на основі [6; 8; 25; 103-108])

2. Принцип перманентності.

Означений принцип передбачає безперервність процесу управління адаптацією на підприємстві. Нестабільність середовища функціонування торговельного підприємства, що обумовлена різноманітними факторами і причинами, викликає необхідність ухвалення відповідних управлінських дій і впливів з боку господарського суб'єкта. По суті, управління адаптацією повинно розглядатися як сукупність узгоджених дій з управління підприємством щодо його адаптації, тобто як одна з найважливіших функцій управління підприємством.

У цьому контексті процес управління адаптацією можна представити як безперервний цілеспрямований організаційно-методичний процес дії системи управління адаптацією (як суб'єкта управління адаптацією підприємства) на процеси адаптації підприємства (об'єкти адаптації) з метою досягнення підприємством конкурентних переваг і забезпечення стійкості його функціонування в стратегічній перспективі.

3. Принцип диференціації стратегічного і тактичного рівнів управління адаптацією підприємства.

Зміст сформульованого принципу полягає в необхідності виділення процесів управління адаптацією на стратегічному і тактичному рівнях управління торговельним підприємством. На нашу думку, слід відзначити, що структура і генезис прояву адаптації підприємства на стратегічному і тактичному рівнях істотно відрізняються. У зв'язку з цим, виникає необхідність сегментації адаптаційних процесів стратегічного і тактичного характеру [112].

Основні відмінності стратегічного рівня адаптації підприємства від тактичного рівня полягають у наступному. По-перше, стратегічна адаптація має дуже високий вплив. Не реалізована стратегічна адаптація може привести до виходу підприємства з ринку, значної втрати капіталізації тощо. По-друге, стратегічна адаптація підприємства має значний часовий період. У стратегічній адаптації проміжок часу від моменту, в якому ми знаходимося, до моменту, коли вона реалізується, значно більший, ніж в адаптації іншого виду. Тому концентрація лише на тактичній адаптації може привести до того, що в довгостроковій перспективі результати управління нею виявляться незатребуваними.

4. Принцип організаційної плановості управління адаптацією.

Цей принцип вносить організованість у функціонування системи адаптаційного управління і дозволяє кожному учаснику процесу діяти логічно послідовно, чітко виконуючи покладені на нього обов'язки і вирішуючи завдання, що стоять перед ним. Діяльність із управління

адаптацією підприємства організовується на основі єдиної ідеї, яка закладена в комплексну програму і конкретні плани з окремих напрямів і підсистем.

5. Принцип економічної ефективності.

Запропонований принцип означає, що система адаптаційного управління торговельного підприємства повинна будуватися так, щоб засоби і кошти на її забезпечення були економічно доцільними, а величина витрат була оптимальною і не перевищувала рівень, за якого втрачається економічний сенс їхнього використання.

6. Принцип професійної компетентності.

Даний принцип означає, що питаннями управління адаптацією підприємства повинні займатися професіонали (фахівці), які цілком обізнані щодо сутності і змісту проблеми, вміють своєчасно оцінити ситуацію й обґрунтувати правильне організаційно-управлінське рішення.

7. Принцип ієрархічної підлеглості системи управління адаптацією підприємства.

Означений принцип визначає підлеглисть у системі управління адаптацією підприємства на ієрархічно залежних рівнях: організаційно-координуючому і виконавчому. На організаційно-координуючому рівні здійснюється узгодження роботи різних функціональних елементів системи управління адаптацією відповідно до цілей підприємства. На виконавчому рівні реалізуються два завдання: а) оцінка фактичного рівня адаптації підприємства; б) розробка і реалізація управлінських рішень щодо управління адаптацією підприємства. Вирішення завдань даного рівня підпорядковане оцінці адаптаційного потенціалу підприємства в процесі виконання рішень, що вже ухвалені, а також в перебігу підготовки наступних важливих для підприємства рішень.

8. Принцип формування корпоративної культури управління адаптацією підприємства.

Успішне функціонування системи адаптаційного управління торговельного підприємства залежить від множини факторів, серед яких

важливого значення набуває корпоративна культура в сфері управління адаптацією суб'єкта господарювання. У даному випадку мається на увазі, що культура управління адаптацією підприємства є доволі складним соціальним явищем, яке пов'язане з усвідомленням персоналом підприємства об'єктивної необхідності управління адаптацією. З цієї позиції рівень розвитку корпоративної культури є певним чином критерієм ефективності системи адаптаційного управління підприємства.

Сформульовані принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі дозволили визначити загальні контури моделі управління адаптацією торговельного підприємства й розробити структурно-логічну схему управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативно-тактичному рівнях, яка представлена на рис. 1.4 [113-115].

У контексті представленої структурно-логічної схеми управління адаптацією підприємства доцільно виділити наступні ключові моменти:

- включення підсистеми управління адаптацією в загальну систему управління торговельним підприємством;
- формування програми стратегічних і оперативно-тактичних заходів, що спрямовані на управління адаптацією підприємства, на основі декомпозиції стратегії функціонування торговельного підприємства;
- забезпечення обов'язкового виконання поточних завдань в системі управління адаптацією підприємства;
- існування механізму зворотного зв'язку, що необхідний для здійснення коригування методів та інструментарію управління адаптацією;
- приведення у відповідність програми тактичних заходів щодо управління адаптацією і системи стратегічного управління до базових трансформацій внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища функціонування торговельного підприємства;
- формування і розвиток корпоративної культури в системі управління адаптацією торговельного підприємства.



Рис. 1.4. Структурно-логічна схема управління адаптацією підприємства торгівлі на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях (власна розробка автора)

Управління адаптацією в розробленій структурно-логічній схемі розглядається як процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на

пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, основною метою яких є зміцнення фінансово-економічного стану підприємства і підвищення рівня його конкурентоспроможності, що забезпечується завдяки мінімізації можливих негативних наслідків розвитку подій у процесі реалізації ухвалених організаційно-управлінських рішень.

Таким чином, основна мета системи адаптаційного управління підприємства торгівлі полягає у формуванні та реалізації науково-обґрунтованого підходу до розробки стратегії адаптації, що органічно поєднується із загальною концепцією розвитку торговельного підприємства.

На нашу думку, процес управління адаптацією торговельного підприємства повинен забезпечувати вирішення наступних завдань:

- збільшення капіталізації підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення здатності підприємства мінімізувати можливі збитки власними засобами і коштами без загрози втрати фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання;
- забезпечення економічно ефективного ресурсного забезпечення в цілях управління адаптацією підприємства;
- зниження непередбачених збитків і втрат підприємства за рахунок зменшення вірогідності їх настання та ін.

Таким чином, підводячи підсумок проведеного дослідження, слід зазначити, що управління адаптацією торговельного підприємства є невід'ємною частиною загальної системи ухвалення організаційно-управлінських рішень, цілі та завдання якої повинні бути погодженими із загальною стратегією розвитку господарського суб'єкта, а способи регулювання адаптації мають бути адекватними принципам формування і розвитку підприємницької діяльності. При цьому, невід'ємною складовою системи стратегічного управління торговельного підприємства є формування стратегії його адаптації.

1.3 Стратегія адаптації та її роль у системі стратегічного управління підприємством

У складному світі, що динамічно розвивається, будь-яке підприємство, щоб забезпечити собі гідне місце в майбутньому, повинне прагнути вчасно і гнучко реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися та пристосовуватися до них. Така поведінка відповідає основним поточним і стратегічним цілям всіх рівнів організаційної ієрархії сучасних підприємств. Зміни в середовищі під впливом процесів глобалізації в економіці, зростаючої інтеграції, жорсткості конкуренції на національних і міжнародних ринках вимагають від підприємств усе більш глибокого прогнозування і масштабного оновлення основних сфер діяльності. У мінливих умовах господарювання підприємства постійно і неухильно прагнуть впроваджувати новітні технології та інновації в управлінні.

Сучасні зовнішні виклики визначають необхідність розробки, адекватного потребам і умовам середовища та внутрішнім управлінським можливостям, методичного інструментарію, що забезпечує формування та реалізацію конкурентних переваг. Найпоширенішою концепцією, на основі якої можливе вдале виконання цього завдання, є стратегічне управління. Стратегічний підхід в управлінні забезпечує довгостроковий успіх підприємства в умовах конкуренції, на основі оцінки і використання його сильних сторін та конкурентних переваг для протистояння зовнішнім загрозам та небезпекам, а також використання можливостей для розвитку. Саме стратегічне управління дозволяє вирішувати більше складні завдання вибору перспективних видів бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Змістом процесу адаптивного стратегічного управління є формування механізму стратегічної адаптації, як сукупності елементів, що забезпечують здатність підприємств вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їх розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо

ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов.

Інструментом адаптивного стратегічного управління є стратегія, зміст якої залежить від обраної моделі стратегічного управління. Внутрішній зміст та архітектоніка моделі стратегічного управління забезпечують обґрунтування стратегії та механізми її реалізації засобами, які відповідають певним принципам і формам прояву.

Становлення стратегічного управління як самостійного напрямку економічної теорії починається у 70-х роках ХХ століття. Його теоретичним базисом є праці А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, П. Друкера та ін. З цього часу і до сьогодні розуміння стратегії підприємства зазнало певної трансформації.

У перших наукових працях під стратегією розуміли набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї або іншої системи, а складовими стратегії вважались: ринкові можливості в діяльності підприємства, загальна компетентність і ресурси, цінності і прагнення. Розуміння змісту стратегії підприємства змінювалось під впливом економічного розвитку суспільства, високого рівня конкуренції та динамізму зовнішнього середовища.

У сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція пов'язана із загальним значенням стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою може керуватися підприємство. З цього погляду стратегія – це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, що вимагають спеціального підготовки, навиків і процедур;
- відтворена цінність, що дає можливість досягати найкращих

результатів активізацією діяльності свого персоналу [17].

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства. У цьому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги і недоліки, дає можливість більш обґрунтовано формулювати разом соціальні стратегії та елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [17].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, способами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [17]. З цього погляду стратегія – це:

– загальні плани, які розробляються керівництвом для того, щоб вести організацію в майбутнє;

– взаємопов'язаний комплекс дій, які застосовує підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.

Дослідження наукової літератури з питань стратегічного управління приводить до висновку, що в цей час відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегія».

Аналіз найбільш відомих підходів до розуміння стратегії дає можливість уявити, як прискорення динаміки змін у бізнес-середовищі впливає на стратегічний процес підприємств. Дослідження поступової трансформації категорії «стратегія» дає можливість зрозуміти природу та сутність стратегічного процесу підприємства (табл. А.2, додаток А).

Генезис визначення «стратегія підприємства» свідчить про поступову модифікацію та ускладнення даної категорії на тлі ускладнення бізнес-завдань і прискорення динаміки зміни ринкового середовища.

У фаховій літературі існує множина визначень різних науковців, що не суперечать одне одному і роблять наголос на тих чи інших аспектах та особливостях стратегії підприємства (табл. 1.2). Ці характеристики формують системне уявлення про сутність категорії «стратегія».

Підходи до визначення категорії «стратегія»
(систематизовано автором на основі [17; 132-155])

Автор / джерело	Визначення поняття
1	2
Стратегія як засіб досягнення цілей	
Б. Карлофф [132]	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії
Д. Куїнн [133]	План, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле
А. Маскон, М Альберт, Ф. Хедоури [134]	Комплексний план, сформований для здійснення місії й досягнення її цілей
Д. Хассі [135]	Сукупність засобів, за допомогою яких організація наближається до досягнення своїх довгострокових цілей
К. Боумен [136]	Узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії
О.С. Віханський [137]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей
З.Є. Шершньова [17]	Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану
Д. Кемпбел [138].	Формування довгострокових цілей підприємства, створення та ухвалення курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети
Фатхутдінов Р.А. [139]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій області діяльності
Стратегія як набір правил прийняття рішень	
З.П. Румянцева, Н.А Саломатін [140]	Набір правил, комплексний планом, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації
Н. Туленков [141]	Установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують ріст і високу конкурентну здатність організації, які зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.
К. Омає [142]	Спосіб, що дозволяє корпорації успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну корпоративну міцність, щоб краще задовольняти потреби споживача
Дж. Кей [143]	Відповідність її внутрішніх можливостей та зовнішніх взаємовідносин
В. Немцов, Л. Довгань [144]	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживача та досягнення поставлених цілей

А. Градов [145]	Набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства
І.А. Ігнатьєва [146]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
П.Г. Клівець [147]	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів
Стратегія як модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем	
Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїттінгтон [148]	Напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяє їй досягнути переваг у мінливому середовищі за рахунок конфігурації ресурсів та компетенції з метою виправдати сподівання зацікавлених сторін
Е.А. Уткін [149]	План дій фірми для досягнення ринкового успіху та, де тільки можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками
С. Хофер, Д. Шендел [150]	Фундаментальна модель розгортання наявних та майбутніх ресурсів й взаємодія із зовнішнім середовищем, яка показує, як організація намагається досягти своїх цілей
В. Глюк, Л. Джаук [151]	Уніфікований всеохоплюючий та інтегрований план, який співвідносить стратегічні переваги компанії з викликами та можливостями її зовнішнього ділового середовища. Він будується таким чином, щоб його довгострокове виконання забезпечувало досягнення цілей компанії
Б. Хендерсон [152]	Навмисний пошук плану дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невід'ємною частиною
Р. Каплана, Д. Нортон [153]	Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
Л. Фаей, Р. Рендел [154]	Засіб, за допомогою якого змінюються взаємовідносини організації з партнерами і конкурентами. За рахунок цього вона отримує конкурентні переваги
А. П. Міщенко [155]	Основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах

Закордонні та вітчизняні теоретичні розробки свідчать, а практичний досвід вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства підтверджує, що стратегія – це логічно послідовна інтегрована схема прийняття рішень. Багатоплановість і альтернативність підходів до визначення стратегії, а також низка її істотних особливостей, як правило, пов'язані зі специфікою формування національної економічної моделі, що характеризується історичними традиціями та наявністю професійного

досвіду з використання стратегічного інструментарію для досягнення підприємством поставлених цілей.

На основі узагальнення наукових позицій авторів [17; 132-155], що займалися дослідженням сутності стратегії, а також процесом її розробки, можна виділити принципові підходи до визначення поняття стратегія:

– стратегія як засіб досягнення цілей – ця концепція стратегії відображає цільовий підхід до її розуміння і виходить з того, що в процесі цілевизначення формуються кількісні та якісні параметри господарської діяльності, які підприємство намагається досягнути в довгостроковій перспективі, а стратегія встановлює яким чином, за допомогою яких загальних альтернативних дій можливе досягнення цієї мети, тобто як загальний алгоритм, система заходів, інструментів, рішень щодо вибору альтернативної моделі поведінки підприємства у зовнішньому середовищі, реалізація якого повинна забезпечити підприємству досягнення визначених цілей;

– стратегія як набір правил прийняття рішень – ця концепція розглядає стратегію як сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил розробки довгострокового напрямку руху і визначення масштабу діяльності компанії, тобто є певними керівними положеннями щодо реалізації довгострокових намірів підприємства. Лейтмотивом цього підходу є визнання того, що жодна стратегія не може, в силу своєї сутності, надати детальну картину майбутнього, вона спрямована на визначення загального, перспективного і якісного напрямку руху підприємства від теперішнього до цільового майбутнього стану;

– стратегія як модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – ця концепція стратегії відображає процесний підхід до її розуміння, як моделі адаптивної поведінки, тобто такої, яка стосується найважливіших, життєво необхідних аспектів і напрямів діяльності та розвитку підприємства в нестабільному та мінливому зовнішньому середовищі на довгострокову перспективу, що повинна забезпечити його сталий розвиток.

На наш погляд, перевагою цієї концепції стратегії, є те що, вона повністю виключає детермінізм у зовнішньому середовищі, а стратегія передбачає адаптивну свободу з урахуванням швидкоплинності ситуації, передбачає можливі майбутні зміни та забезпечує підготовку до них. Ця концепція відрізняється конкретизацією ключових зовнішніх факторів успіху підприємства, і наголошує, що вони мають бути в центрі уваги стратегії управління підприємством.

Сучасні автори, займаючись дослідженнями сутності та трансформації поняття «стратегія», визнають, що сучасне стратегічне управління повинне бути адаптивним, а стратегія адаптації розглядається як спосіб не тільки виживання, але і подальшого стійкого розвитку підприємства та дають наступні визначення стратегії адаптації.

Р. Майлз і Ч. Сноу стратегію адаптації ототожнюють із внутрішньою філософією підприємства з комплексного рішення трьох проблем: підприємницької, інженерної та адміністративної [125].

Шарапудинов Г.М. під адаптаційною стратегією розуміє міри, і механізми адаптації [126].

Маслодудов Ю.А. визначає стратегію адаптації підприємства до невизначеності зовнішнього середовища як низку послідовних дій [127]. Ці ж дії названі також адаптаційним механізмом.

Таранова О.В. [128, с. 47] адаптаційну стратегію підприємства визначає як сукупну програму способів господарської діяльності в сучасних соціально-економічних умовах, спрямованих на досягнення поставлених цілей, виходячи з потенціалу підприємства.

Сірик І.П. під поняттям «стратегії адаптації підприємства», розуміє систематичний план дій щодо вироблення загальної концепції, конкретних способів та методів захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку [129].

Орлова К.Є. вважає, що стратегія адаптації є довгостроковим планом дій і заходів організації щодо забезпечення пристосування її до факторів оточення, а також забезпечення балансу стану внутрішнього і зовнішнього середовища [130].

Янченко Н. В. під стратегією адаптації пропонує розуміти план дій, які забезпечують відповідність цільових орієнтирів розвитку та стратегічних змін вимогам стейкхолдерів (зацікавлених осіб в діяльності підприємства, представників бізнес-середовища) і умовам функціонування бізнес-середовищ [131].

Аналізуючи наведені визначення адаптаційної стратегії підприємства можна констатувати, що усі вони практично ототожнюють адаптаційну стратегію з загальною корпоративною стратегією підприємства, не визначаючи її відмінності та не виділяючи її сутнісні характеристики.

Авторське бачення стратегії адаптації ґрунтується на наступному: стратегія адаптації виникає як управлінська реакція на зміни бізнес-середовища, які можна спрогнозувати або передбачити завдяки постійному скануванню зовнішнього середовища, або на несподівані, агресивні виклики бізнес-середовища. Тому, якщо у першому випадку реакція на системні або прогнозовані зміни може бути запланована, то у другому випадку реакція повинна бути оперативною, щоб як можна швидше розробити і здійснити адекватні організаційні та господарські заходи протидії зниженню ефективності функціонування підприємства. Відповідно до характеру викликів бізнес-середовища та швидкості компенсації негативних впливів часовий обрій стратегії адаптації може бути як довгостроковим (для здійснення стратегічних змін), так і короткостроковим – для негайної відповіді на непередбачені, несподівані зміни. Стратегія адаптації розробляється в рамках загальної корпоративної стратегії, не суперечить її цілям та завданням, а є її окремим випадком для подолання кризових явищ. Реалізація стратегії адаптації як комплексу організаційних та господарських заходів управління дозволяє утримувати підприємство на шляху стійкого

розвитку, адекватно та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності підприємства.

На основі вищезазначеного можна виділити наступні відмінні характеристики корпоративної та адаптаційної стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінні характеристики корпоративної та адаптаційної стратегій
(власна розробка автора)

Вид стратегії Відмінності	Корпоративна	Адаптаційна
	характеристика	
Співвідношення	загальне	часткове
Цілі та завдання	цілі та завдання функціонування	цілі та завдання адаптації
Швидкість реакції	запланована	запланована та/або швидка
Часовий період	довгостроковий	довгостроковий та/або короткостроковий

На основі виділених відмінностей та сутнісних характеристик стратегії адаптації підприємства сформулюємо узагальнене визначення досліджуваного поняття.

На нашу думку, стратегію адаптації можна трактувати як комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі.

Таким чином, запропоноване визначення стратегії адаптації розкриває її зміст і роль у процесі стратегічного управління підприємством.

Цільова спрямованість адаптаційної стратегії зумовлює необхідність обґрунтування системи цілей, що відображає загальну стратегічну спрямованість торговельного підприємства. Цілі необхідні для забезпечення виживання підприємства та успішного довгострокового функціонування.

Якщо цілі погано або невірно визначені, це може спричинити небажані негативні наслідки для господарюючого суб'єкта.

У теорії управління сформовані ключові вимоги, яким повинні відповідати вірно сформульовані цілі: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, сумісність, прийнятність і орієнтація у часі [17, 124, 134, 137, 139].

Цілі повинні бути досяжними. Звичайно, в цілях повинен бути певний виклик для співробітників. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, що виходять за граничні можливості виконавців. Ціль, яка перевищує можливості працівників, викликає у них байдужість до результату праці, приводить до зниження рівня віддачі та погіршення результатів діяльності підприємства.

Цілі повинні бути гнучкими. Цілі доцільно формулювати з певним резервом, щоб залишалася здатність до зміни їх спрямованості адекватно змінам умов діяльності. Завжди повинна залишатись можливість трансформації визначених цілей, як реакція на позитивні чи негативні виклики зовнішнього середовища, в протилежному випадку підприємство може отримати небажаний результат.

Цілі повинні бути вимірними. Якщо цілі виражені конкретними вимірними формами, то підприємство має чітку основу для прийняття наступних рішень та оцінки виконання завдань та досягнутості цілей. У протилежному випадку – можуть виникнути труднощі на етапі оцінки результатів діяльності, що може призвести до конфліктних ситуацій.

Цілі повинні бути конкретними, тобто мати необхідні характеристики для того, щоб можна було однозначно визначити, у якому напрямку повинне здійснюватися рух підприємству. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно одержати в результаті діяльності, у які терміни треба її досягти і хто повинен її досягати. Чим більш конкретна ціль, тим легше розробити стратегію її досягнення. Якщо цілі встановлені конкретно, то виконавці

будуть розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей.

Цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що між всіма цілями існує тісний зв'язок і взаємообумовленість, це дозволяє розглядати їх як систему цілей підприємства. В її склад входять цілі різного рівня, визначені на різні періоди часу, відмінні за змістом, призначенням, сферою впливу і т. ін. Необхідно дотримуватись вимоги, щоб дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не заважали досягненню інших цілей, як цілі, орієнтовані на прибуток і цілі, орієнтовані на збут, цілі створення високоякісного товару і цілі мінімізації витрат.

Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства, і, в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати те, які бажання і потреби мають працівники. Враховуючи інтереси власників, що займають провідну роль серед суб'єктів впливу на підприємство і зацікавлених в одержанні прибутку, менеджмент повинен намагатися уникати при розробці цілей орієнтації на одержання великого короткострокового прибутку. Він повинен прагнути до встановлення таких цілей, які б забезпечували більший прибуток, але бажано в довгостроковій перспективі. Тому що покупці, як суб'єкт впливу на підприємство, грають у цей час ключову роль для виживання організації, менеджери при встановленні цілей повинні враховувати їхні інтереси, навіть якщо вони ведуть до скорочення прибутку за рахунок зменшення ціни або збільшення витрат для підвищення якості продукту. Також при встановленні цілей необхідно враховувати інтереси суспільства, такі, наприклад, як розвиток середовища проживання в місцевому масштабі і т. ін. [137].

Цілі повинні бути орієнтовані у часі. Конкретний обрій прогнозування є іншою характеристикою ефективних цілей. Варто точно визначати не тільки, що підприємство бажає здійснити, але також, коли повинен бути досягнутий результат. Цілі звичайно встановлюються на короткі або тривалі

часові проміжки [134]. Перші спрямовані на негайне одержання бажаних результатів, другі – змушують задуматися над тим, що необхідно почати зараз, щоб зміцнити положення фірми і покращити показники роботи в довгостроковій перспективі [124].

Стратегічні цілі змушують замислитися над тим, що необхідно почати зараз, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі. Вони спрямовані на забезпечення більше високих темпів росту, чим у середньому по галузі, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції та надаваних послуг у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації фірми. Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей росту також є стратегічними цілями [124].

Цілі служать для розробки напрямків діяльності і прогресу підприємства. Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання стратегічного напрямку до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана мета містить в собі низку бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного змушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження всіх можливостей підприємства. Складні, але досяжні цілі допомагають підприємству захиститися від коливань, внутріфірмового безладдя і забезпечують збалансованість у роботі [124].

На кожному підприємстві розробляється своя система цілей, унікальна за характеристиками, оскільки вона віддзеркалює бажаний майбутній стан підприємства і враховує характер його стратегічної спрямованості, стан та ступінь нестабільності бізнес-середовища, особливості галузі господарювання.

Аналіз наявних публікацій з досліджуваної проблематики [17, 124, 134, 137, 139 та ін.] показав, що сьогодні в теорії та практиці менеджменту щодо

конкретного змісту цілей підприємства домінує кілька стійких уявлень, які можна звести до наступних сфер:

1. Доходи підприємства;
2. Робота із споживачами;
3. Добробут і потреби співробітників;
4. Соціальна відповідальність [137].

Проте формулювання цілей (цілевизначення) є логічним процесом, де можна тільки систематизувати процедуру, але не формалізувати її, а тим більше, не визначати її однозначно. Це мистецтво, обумовлене досвідом і інтуїцією вищого керівництва. Тому неможливо дати рецепти на всі випадки життя в області формування цілей розвитку, можна лише запропонувати принципові підходи до цього процесу, звернувши увагу на аспекти, які є характерними для підприємств будь-якої організаційно-правової форми і сфер діяльності [156].

Дослідивши плюралізм думок авторів з питань стратегічного цілевизначення і враховуючи сутнісні характеристики стратегії адаптації, на наш погляд, стратегічною спрямованістю адаптації (стратегічним баченням) є забезпечення життєздатності і ефективності функціонування підприємства торгівлі в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем.

З огляду на стратегічне бачення процес адаптації економічного суб'єкта у сфері торгівлі може бути спрямований на досягнення трьох основних цілей: забезпечення на основі коригувальних впливів: а) виживання, б) стабільного положення на ринку, в) стійкого розвитку і ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

При цьому, як вже зазначалось, виживання – вихід господарюючого суб'єкта з кризи і створення передумов для подальшої стабілізації за будь-яких змін навколишнього середовища; стабільний стан – досягнення динамічної рівноваги, що характеризується протидією різноспрямованих і врівноважених впливів (зовнішніх і внутрішніх); стійкий розвиток –

збалансоване зростання довгострокового характеру, тобто динамічний процес, що визначає можливість переходу підприємства в новий, більше складний стан та спрямований на досягнення ним лідируючих конкурентних позицій.

В подальшому в розрізі запропонованого стратегічного бачення цілі конкретизуються у підцілі, які, в свою чергу, у відповідні завдання адаптації підприємства як відповіді на виклики зовнішнього середовища, що були виявлені у ході діагностики. Усвідомлюючи, що неможливо врахувати все різноманіття змін зовнішнього середовища, а, відповідно, і різноманіття відповідей на них підприємства, розроблено систему цілей стратегії адаптації підприємства та можливих підцілей, які сприятимуть їх розв'язанню (табл. 1.4).

Запропонована система цілей повинна забезпечити дієздатність підприємства торгівлі у короткостроковому періоді та ефективно його функціонування в нових умовах зовнішнього середовища.

Крім того, стратегічні цілі повинні суттєво відрізнятися залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство: створення, зростання, зрілості або занепаду (спаду). Тому, враховуючи стратегічну спрямованість підприємства і використовуючи аналіз бізнес-середовища, розробляються цілі та відповідні їм завдання адаптації, як реакція на можливі виклики зовнішнього середовища з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП).

На стадії створення будь-яке підприємство націлене на те, щоб:

- знайти необхідні кошти для організації і старту бізнесу;
- вийти на ринки;
- налагодити ділові зв'язки з партнерами (постачальниками та ін.);
- вижити.

Для стадії зростання пріоритетними є цілі, які відображають його успішне позиціонування на ринку і задовільні фінансові результати [157].

Система цілій стратегії адаптації підприємств торгівлі

Цілі стратегії адаптації	Підцілі стратегії адаптації
Вживання	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення беззбитковості; - оптимізація асортименту товарів; - утримання частки ринку; - забезпечення конкурентних переваг; - якісне забезпечення потреб споживачів; - забезпечення фінансової стабільності підприємства; - утримання ринкової вартості підприємства; - забезпечення позитивного іміджу підприємства.
Стабільне положення на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - збереження темпів росту прибутку; - оптимізація асортименту товарів; - збереження частки ринку; - підтримка стійких конкурентних переваг; - якісне забезпечення потреб споживачів; - підтримка фінансової стабільності підприємства; - підтримка ринкової вартості підприємства; - підтримка іміджу підприємства.
Стійкий розвиток і ефективне функціонування	<ul style="list-style-type: none"> - максимізація або досягнення цільового прибутку; - розширення асортименту товарів; - збільшення частки ринку; - забезпечення стійких конкурентних переваг; - підвищення якості забезпечення потреб споживачів; - підвищення фінансової стабільності підприємства; - максимізація ринкової вартості підприємства. - підвищення іміджу підприємства.

Як такі, можна виділити наступні цілі:

- досягнення прибутковості і стабільності бізнесу;
- розширення масштабів діяльності і ринків;
- для підтримки зростання залучення нових фінансових джерел;
- залучення професіоналів, удосконалювання структури управління.

На стадії зрілості у підприємства пріоритетними можуть бути наступні цілі:

- використання конкурентних переваг, які забезпечуються високими темпами зростання і масштабами;

- формування іміджу підприємства;
- контроль за фінансами;
- організація, використання нових методів і систем управління (за цілями, якістю, контролем та ін.).

На стадії занепаду цілі підприємства можуть стосуватись розв'язання наступних проблем:

- зупинення діяльності і, як наслідок, – звільнення персоналу та продаж майна;
- продаж підприємства і подальша його адаптація до стадії життєвого циклу нового підприємства.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження, його результати можна представити у вигляді системи цілей та об'єктів стратегії адаптації підприємства торгівлі (рис. 1.5).

У запропоновану систему цілей включено об'єкти стратегії адаптації, тому що саме на зміну їх стану і властивостей спрямовуються керуючі впливи стратегії для усунення або попередження негативних впливів бізнес-середовища.

Управління стратегічними ресурсами передбачає процес їх формування, а саме визначення потреби у них, їх структури відповідно цілям стратегії і впливам бізнес-середовища, джерел їх залучення, та процес їх споживання, а саме їх розподіл відповідно цілям стратегії та впливам бізнес-середовища та використання, яке має задовольняти вимогам ефективного адаптаційного управління.

Управління здатностями передбачає процес визначення потреб підприємства у певних здатностях відповідно обраної стратегії адаптації, порівняння їх з наявним рівнем сформованості здатностей та вибір необхідних заходів щоб привести його у відповідність. Управління здатностями підприємства передбачає процеси їх формування, стимулювання прояву та розвитку. Формування здатностей забезпечує підприємство необхідними здатностями для реалізації стратегії адаптації. Стимулювання

прояву необхідне, тому що сформовані здатності не будуть корисні, якщо персонал, який ними володіє, не зацікавлений ефективно їх реалізовувати. Розвиток здатностей для реалізації стратегії адаптації підприємства передбачає постійне вдосконалення сформованих здатностей, яке реалізується через професійне навчання.



Рис 1.5. Стратегічне бачення, цілі та об'єкти стратегії адаптації підприємства торгівлі (власна розробка автора)

Таким чином, запропонована система цілей та об'єктів стратегії адаптації підприємства дає комплексне уявлення про напрями прийняття адаптаційних рішень та є підґрунтям для визначення комплексу заходів здійснення впливу на зазначені об'єкти адаптаційного управління.

Висновки за розділом 1

1. На основі дослідження інваріантних трактувань економічної категорії «адаптація підприємства» ідентифіковано основні ключові акценти щодо визначення даного поняття, серед яких: адаптація як процес, адаптація як здатність, адаптація як діяльність, адаптація як реакція (процес), адаптація як метод. Визначені характеристики свідчать про комплексність поняття «адаптація підприємства» та неоднозначність її змісту. На підставі критичного аналізу наукових джерел з питань дефініції адаптації підприємства, встановлено відсутність її загальноприйнятого визначення.

2. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, запропоновано під адаптацією підприємства розуміти систематичний процес пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, що реалізується через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін (реакцій), має стратегічний характер, супроводжує весь життєвий цикл підприємства і спрямований на забезпечення ефективності його функціонування і розвиток. Доведено, що здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища характеризується поняттям «адаптивність», під якою запропоновано розуміти здатність підприємства своєчасно і компетентісно визначати вектор необхідних змін у його діяльності, відповідно до умов зовнішнього середовища, на основі вмілого комбінування власних адаптаційних властивостей і здібностей.

3. На основі систематизації основних критеріальних ознак (за типом, сферою реалізації, функціональною сферою, мірою охоплення, характером впливу факторів зовнішнього середовища, рівнем управління, кінцевим результатом, рівнем адаптації, типом адаптивної реакції, ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища, засобами адаптації, об'єктом адаптації, аспектами) та введення додаткових: за швидкістю (миттєва і поступова), джерелом (ресурсного і компетентісного походження), метою

(адаптація спрямована на виживання, збереження стабільного стану і розвиток), розвинуто класифікацію видових проявів адаптації підприємств. Врахування критеріальних ознак є підґрунтям для оцінки адаптаційного потенціалу і формування стратегії адаптації підприємств торгівлі, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.

4. На підставі критичного аналізу наукових джерел сформульовано принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі, що дозволило розробити структурно-логічну схему управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативно-тактичному рівнях. Запропоновано управління адаптацією підприємства розглядати як процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, основною метою яких є підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності підприємства, що забезпечується завдяки мінімізації можливих негативних наслідків розвитку подій у процесі реалізації ухвалених організаційно-управлінських рішень.

5. На основі дослідження генезису та систематизації підходів до трактування сутності стратегії підприємства обґрунтовано особливості та відмінні характеристики корпоративної стратегії і стратегії адаптації за характеристиками: співвідношення, цілі та завдання, швидкість реакції, часовий період та запропоновано розуміти під «стратегією адаптації» торговельного підприємства комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі.

6.3 метою забезпечення цілеспрямованості формування стратегії адаптації підприємства торгівлі обґрунтовано стратегічне бачення процесу адаптації, у межах якого визначено систему об'єктів та цілей стратегії

адаптації, що відповідають принципам цільовизначення теорії менеджменту і конкретизують напрями прийняття адаптаційних рішень.

Наукові результати і висновки цього розділу дисертаційної роботи, віднайшли своє відображення в публікаціях [41; 97; 98; 109; 110; 111; 112].

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

2.1 Вплив чинників зовнішнього середовища на формування стратегічних цілей суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі

Для визначення цілей та розробки адаптаційної стратегії важливим є обмеження сфер адаптації, що зумовлює об'єктивність дослідження зовнішнього середовища підприємства та чинників, які впливають на рішення з формування адаптаційної стратегії господарюючого суб'єкта. Аналіз фахової літератури [160-166; 171-179] дозволив виявити численність методичних підходів до дослідження зовнішнього середовища загалом та чинників, що впливають на формування адаптаційної стратегії зокрема. Враховуючи зазначене, у подальшому будемо дотримуватись загальної послідовності аналізу зовнішнього середовища та визначимо основні його елементи, підходи до групування методичного інструментарію оцінювання зовнішнього середовища, а також основні чинники зовнішнього середовища з огляду формування системи адаптаційного управління торговельним підприємством.

Слід відмітити, що дослідження чинників зовнішнього середовища в перебігу формування адаптаційної стратегії реалізується відповідно до загальної концепції аналізу зовнішнього середовища, що включає такі основні етапи, як структуризація зовнішнього середовища, визначення критичних точок, збирання інформації та визначення методичного інструментарію дослідження, а також узагальнення отриманих висновків [160, с. 174; 162, с. 460]

Щодо структуризації зовнішнього середовища, то з цього питання ми дотримуємось ієрархічної моделі та позиції тих авторів, які розмежовують

зовнішнє середовище на макро- та мікросередовище. Водночас вважаємо, що з огляду розробки адаптаційної стратегії торговельного підприємства, у перебігу дослідження чинників зовнішнього середовища найбільшої уваги потребують чинники мікросередовища. Саме чинники мікросередовища формують середовище найближчого оточення, мікрооточення підприємства та у значній мірі відображають тенденції та проблеми функціонування та розвитку підприємств галузі, що є значущим безпосередньо для формування адаптаційної стратегії господарюючого суб'єкта [160, с. 161-162]. На відміну від мікро-, чинники макросередовища визначають загальні умови функціонування господарюючих суб'єктів, та, хоча й впливають на розвиток підприємства, проте не дозволяють визначити специфіку діяльності окремого господарюючого суб'єкта, що знижує значущість результатів такого аналізу.

У розвиток питання структуризації зовнішнього середовища відзначимо, що у літературі існує підхід, згідно з яким чинники зовнішнього середовища систематизують з урахуванням їх значущості для діяльності підприємства. Відповідно до цієї ознаки виділяють три групи чинників: а) найбільш динамічні, які формуються під впливом змін попиту, діяльності конкурентів, змін на ринку ресурсів; б) чинники, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється; в) специфічні чинники, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості розвитку підприємства [160, с. 175; 162, с. 459-460]. Вважаємо, що під час розробки адаптаційної стратегії, у першу чергу, необхідно враховувати чинники першої групи, які формують найближче середовище та можуть бути подані сукупністю зв'язків торговельного підприємства з постачальниками, споживачами, конкурентами. Це зумовлено не тільки динамізмом цих чинників та взаємопов'язаністю з діяльністю підприємства, на що звертають увагу науковці [160, с. 175; 163, с. 45], але й відповідністю такої конфігурації учасників базовим засадам ціннісного управління підприємством, що створює передумови ефективного функціонування та розвитку господарюючого суб'єкта.

На підтвердження такої позиції наведемо судження Р. Гранта, який відмічав залежність прибутку від ціннісної пропозиції, та наголошував на необхідності дослідження покупців, постачальників та конкурентів як основних складових оточуючого середовища компанії. Зокрема Р. Грант писав: «Для того, щоб фірма могла отримати прибуток, вона повинна створити цінність для покупця. Отже, фірма зобов'язана розуміти своїх покупців. Про-друге, створюючи споживчу цінність, фірма купує у постачальників товари та послуги. Отже, їй необхідно розуміти своїх постачальників та встановлювати з ними ділові відносини. По-третє, здатність забезпечувати прибутковість шляхом створення цінності для споживачів залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами, які змагаються за одні і ті ж можливості. Звідси виходить, що фірма повинна розуміти конкурентів. Таким чином, ядро оточуючого середовища компанії формують її відносини з трьома групами гравців: клієнтами, постачальниками та конкурентами» [164, с. 80].

Під час дослідження зовнішнього середовища відповідальним етапом є визначення критичних точок – найбільш значущих, важливих характеристик, що підлягають аналізу для виявлення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. З цього приводу науковці відзначають, що перелік та кількість цих критичних точок є різними та значною мірою залежать від специфіки та елементів досліджуваного середовища, а також ресурсних обмежень для проведення такого дослідження [160, с. 175; 162, с. 460-461]. Цим пояснюється різний склад ключових характеристик, що використовується науковцями для дослідження зовнішнього середовища загалом та окремих його елементів у тому числі.

Щодо специфіки зовнішнього середовища, то з огляду на те, що питання формування адаптаційної стратегії розглядається на прикладі підприємств роздрібно-продовольчої торгівлі, у подальшому передбачено використання даних, що відображають стан та динаміку попиту, пропозиції, активності конкурентів саме на цьому сегменті внутрішньої торгівлі. З

приводу ресурсних обмежень, то, погоджуючись з тезою про те, що «велика організація має більші можливості контролювати зовнішнє середовище, ніж невелика»[160, с. 175; 162, с. 461] вважаємо за доцільне до переліку критичних точок включити ті, які можуть бути ідентифіковані на підставі доступної інформації для будь-якого торговельного підприємства без обмежень щодо його розміру та ресурсного забезпечення. Окрім критерію значущості, що розглядається як реалізація об'єктно-орієнтованого підходу в менеджменті та знаходить вираження у формалізації критичних точок відповідно до певних елементів зовнішнього середовища та критерію доступності, який відображає безперешкодний доступ до інформації для визначення ключових характеристик зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне дотримання також критеріїв достовірності та співставності, які, визначають наскільки сформована інформація адекватно відображає зовнішнє середовище та свідчать про можливість оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища за періодами часу. Попри різні об'єкти оцінювання вказані критерії (значущість, доступність, достовірність та співставність) входять до переліку якісних характеристик управлінської звітності [165] та ураховуються під час підготовки та прийняття управлінських рішень різних рівнів [166, с. 63].

Виходячи з вищевикладеного, а також враховуючи існуючі публікації [167; 170] та напрацювання щодо визначення основних індикаторів макро- та мікрооточення торговельного підприємства [169, с. 104-107; 170, с. 121-124], для оцінювання чинників зовнішнього середовища підприємств роздрібної продовольчої торгівлі пропонуємо виходити з системи ключових характеристик, які відображають тенденції виробництва та споживання основних видів продовольчих товарів, а також розвитку конкуренції у сегменті роздрібної торгівлі (табл. 2.1).

Вказані характеристики виділені нами, спираючись на базові положення теорії ключових факторів успіху та моделі галузевого аналізу

М. Портера, згідно з якими основними детермінантами прибутку підприємства в галузі є попит та конкуренція.

Таблиця 2.1

Ключові характеристики та показники для виявлення впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібною торгівлі та формування адаптаційної стратегії

Чинник	Характеристика	Показник
Покупці	тенденції споживання	обсяг роздрібного товарообороту; фізичний оборот роздрібною торгівлі; питома вага товарів продовольчої групи у роздрібному товарообороті; питома вага інтернет-торгівлі у обороті роздрібною торгівлі; питома вага організованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів; питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів; чисельність працюючих; номінальна заробітна плата; реальна заробітна плата; індекс споживчих настроїв
Постачальники	тенденції виробництва продовольчих товарів	динаміка виробництва харчових продуктів в Україні; частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України
	тенденції на ринку ресурсів та послуг	тарифи на комунальні послуги; величина орендних ставок вартість кредитних ресурсів
Конкуренти	тенденції розвитку конкурентного середовища	кількість підприємств продовольчої торгівлі; середній розмір торговельного підприємства за торговельною площею; товарооборот, що припадає на одне торговельне підприємство

Як відзначає Р. Грант: «Прибуток, отриманий фірмами в галузі, визначається трьома факторами: цінністю товару для споживачів; інтенсивністю конкуренції; співвідношенням ринкової влади виробників та їх постачальників» [164, с. 81]. І далі: «Кожний ринок відрізняється від інших за

чинниками, що мотивують споживачів, та за конкретними проявами конкуренції. Для того, щоб розробити ефективну бізнес-стратегію, необхідно зрозуміти ці аспекти галузевого середовища.» [164, с. 108].

Під час дослідження зовнішнього середовища значущим є узагальнення отриманих результатів та визначення основних характеристик зовнішнього оточення з метою обґрунтування подальших управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Спираючись на проведений огляд фахової літератури визначено, що для реалізації цього етапу науковці пропонують до реалізації різний методичний інструментарій, який відрізняється загальним підходом до оцінювання зовнішніх чинників та характеристиками, що використовуються для діагностики.

Щодо загальних засад оцінювання чинників зовнішнього середовища, то у літературі виділяють два основних підходи – на підставі сукупності або узагальнюючої характеристик. Сукупність характеристик використовується науковцями для ідентифікації чинників, що впливають на діяльність підприємства, за різними ознаками, інтегральна – для однозначного висновку щодо зовнішнього середовища. Перший підхід представлений у працях О.Є. Добичіної, В.М. Нижник, Е. Чурлей [171-173], другий у роботах Дорофєєвої В.В., А.А. Мазаракі, І.В. Смоліна [85; 174-177] та ін.

Якщо розглядати характеристики, які використовують для оцінювання зовнішнього середовища, то вони залежать від загального підходу до аналізу зовнішнього оточення, про що відзначено вище. Так, дослідники, які дотримуються сукупності ознак (О.Є. Добичіна, В.М. Нижник) для дослідження чинників зовнішнього середовища використовують такі характеристики, як напрям та сила впливу, вірогідність посилення або послаблення впливу чинника у перспективі [171, с. 37; 172], важливість чинника, небезпека або можливість реалізації чинника [173, с. 91]. Підсумком такого аналізу є ранжування чинників впливу за різними ознаками або групування їх за декількома ознаками одночасно. На відміну від цих розробок, у працях А.А. Мазарак, І.В. Смоліна, І.А. Тойменцевої,

В.В. Дорофєєвої для оцінювання зовнішнього середовища використовується не сукупність одиничних, а узагальнюючі характеристики, які формуються здебільшого в межах загально визнаних його ознак зокрема – сприятливість [176], невизначеність [174; 177], стійкість [85; 175], ворожість [178] зовнішнього оточення підприємства, сила конкуренції [179] та ін.

Щодо базових характеристик, то під час ранжування факторів для оцінювання зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне використовувати ті з них, що є об'єктивними, та можуть бути кількісно виміряні. З огляду ознак, які використовуються для ранжування показників, групування чинників зовнішнього середовища пропонуємо здійснювати враховуючи стійкість його динаміки, а також напрям та силу впливу на діяльність торговельного підприємства. Для оцінювання стійкості динаміки чинника рекомендуємо використання коефіцієнта варіації за певним показником, для оцінювання напряму та сили впливу – коефіцієнта кореляції між окремим чинником та показником, який відображає ефективність діяльності підприємства, а саме рентабельністю господарської діяльності. Ідентифікацію сукупності чинників пропонуємо здійснювати з використанням матриці «Вплив чинника – Варіація чинника». Для встановлення кількісних параметрів обраних характеристик скористаємось градацією коефіцієнтів кореляції та варіації, наведених у літературі [180; 181]. Конфігурація характеристик «Вплив чинника – варіація чинника» дозволяє групувати фактори зовнішнього за рівнем їх важливості для формування адаптаційної стратегії торговельного підприємства. З огляду вхідних характеристик вважаємо за доцільне виділити три такі групи, що включатимуть чинники, які мають високий, середній та низький рівень важливості для адаптації торговельного підприємства (рис. 2.1). До першої групи чинників (ті, що мають високий рівень важливості для адаптації торговельного підприємства) пропонуємо включити чинники, які вирізняються поєднанням високих і середніх значень досліджуваних характеристик. Для чинників, що слід включити до цієї групи характерні такі

комбінації як «сильний вплив-висока варіація» та «середній вплив – висока варіація» (квадранти 1, 4, 10, 13).

Вплив чинника на підприємство			Варіація чинника		
			висока	середня	низька
			коефіцієнт варіації, v		
напрямок	рівень	значення коефіцієнта кореляції, r	$V > 20,0\%$	$10,0 \leq V \leq 20,0\%$	$V < 10,0$
прямий	сильний	$0,68 < r \leq 1,0$	1	2	3
	середній	$0,34 < r \leq 0,67$	4	5	6
	слабкий	$0,0 < r \leq 0,33$	7	8	9
зворотний	сильний	$-1,0 < r \leq -0,68$	10	11	12
	середній	$-0,67 < r \leq -0,34$	13	14	15
	слабкий	$-0,33 < r \leq 0,0$	16	17	18

Рис. 2.1. Матриця «Вплив чинника – Варіація чинника» для ідентифікації чинників зовнішнього середовища (розроблено автором)

До третьої групи чинників (ті, що мають низький рівень важливості для адаптації торговельного підприємства) пропонуємо включити чинники, які вирізняються поєднанням низьких і середніх значень досліджуваних характеристик, зокрема таких комбінацій як «слабкий вплив – низька варіація», «середній вплив – низька варіація» та «слабкий вплив – середня варіація» (квадранти 6, 8, 9, 15, 17, 18). Всі інші комбінації характеристик відповідатимуть чинникам другої групи, а саме тим чинникам, які мають середній рівень важливості для адаптації торговельного підприємства (квадранти 2, 5, 8, 11).

Результати позиціонування чинників за характеристиками впливу та варіації є вхідними для отримання узагальнюючого висновку щодо сприятливості або несприятливості зовнішнього середовища. Науково-методичні засади проведення такої оцінки наведено у працях В. Шкардуна, Т. Ахтямова, В.В. Дорофеевої, І.Б. Іванова, І.В. Смоліна [85; 160; 174-177; 182] та ін. Дотримуючись базових положень проведення комплексного

дослідження складних економічних явищ та спираючись на розробки наведені у працях [85; 175; 179; 182], нами обґрунтовано методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства, який базується на застосуванні методів інтегральної оцінки та рівномірної оптимальності та передбачає розрахунок інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища, сформованого за результатами позиціонування зовнішніх чинників за характеристиками стійкості динаміки, напряму та сили впливу на результати діяльності торговельного підприємства. Застосування розробленої методики у практичній діяльності дозволяє отримати однозначний висновок щодо зовнішніх умов функціонування торговельного підприємства. Оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства пропонується здійснювати за такими етапами.

1. Визначити чинники зовнішнього середовища торговельного підприємства. Вище відзначено, що для розробки адаптаційної стратегії важливим є врахування змін, які відбуваються у найближчому до торговельного підприємства середовищі. Спираючись на це, як основні чинники для дослідження зовнішнього середовища виділено споживачів, постачальників та конкурентів.

2. Визначити показники, для дослідження чинників зовнішнього середовища. Враховуючи склад зовнішнього середовища, для його дослідження обґрунтовано сукупність показників, що відображають споживчий попит, пропозицію товарів та послуг, а також стан конкуренції на ринку (табл. 2.1).

3. Визначити основні характеристики для оцінювання зовнішнього середовища. За результатами проведеного дослідження як основні характеристики чинника виділено такі як стійкість його динаміки, а також напрям та силу впливу на діяльність торговельного підприємства

4. Дослідити чинники зовнішнього середовища за стійкістю у динаміці. Дослідження стійкості чинників зовнішнього середовища

здійснити з використанням коефіцієнта варіації. Варіація досліджуваного чинника в межах 33,0% свідчатиме про низький, а перевищення цього значення – про високий рівень коливань показника за періодами часу та, відповідно, про високий і низький рівні стійкості.

5. Дослідити чинники зовнішнього середовища за характеристиками напряму та сили впливу на діяльність торговельного підприємства. Для реалізації цього етапу рекомендовано використання методу кореляційного аналізу. Як факторні ознаки слід використати дані за показниками, що відображають споживчий попит, пропозицію товарів та послуг, а також стан конкуренції на ринку (табл. 2.1), як результативну – показники рентабельності діяльності за сегментом підприємств продовольчої торгівлі. Вибір рентабельності діяльності як результативної ознаки зумовлений тим, що цей показник відображає успішність господарювання підприємств торгівлі за всіма видами поточної діяльності, як операційної так фінансової та інвестиційної. Абсолютне значення коефіцієнта кореляції свідчатиме про залежність між результативним показником та варіативною ознакою.

6. Визначити позицію чинника зовнішнього середовища у матриці «Вплив чинника – Варіація чинника». Матриця «Вплив чинника – Варіація чинника» для ідентифікації чинників зовнішнього середовища наведена на рисунку 2.1.

7. Ідентифікувати чинники зовнішнього середовища відповідно їх важливості для адаптації торговельного підприємства. Для ідентифікації чинників за рівнем важливості використати результати позиціонування у матриці «Вплив чинника – Варіація чинника». Усі досліджувані показники за чинниками зовнішнього середовища угрупувати відповідно їх значущості для адаптації підприємства (табл. 2.2).

8. Визначити коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища. Для переходу від лінгвістичного до кількісного оцінювання чинників зовнішнього середовища рекомендовано використання методу бальної

оцінки. Пропонується дотримання 10 бальної шкали та трирівневої системи оцінювання.

Таблиця 2.2

Ідентифікація чинників зовнішнього середовища відповідно їх важливості для адаптації торговельного підприємства

Варіант співвідношення коефіцієнтів варіації та кореляції	Квадрант	Важливість для адаптації	
		анг	бал
$\begin{cases} v > 20,0 \\ 0,68 < r \leq 1,0 \end{cases}$	1, 10	високий	10
$\begin{cases} v > 20,0 \\ 0,34 < r \leq 0,67 \end{cases}$	4, 13		
$\begin{cases} v > 20,0 \\ 0,0 < r \leq 0,33 \end{cases}$	7, 16	середній	5
$\begin{cases} v < 10,0 \\ 0,68 < r \leq 1,0 \end{cases}$	3, 12		
$\begin{cases} 10,0 \leq v \leq 20,0 \\ 0,34 < r \leq 0,67 \end{cases}$	2, 5, 11, 14		
$\begin{cases} v < 10,0 \\ 0,34 < r \leq 0,67 \end{cases}$	6, 9, 15, 18	низький	1
$\begin{cases} 10,0 \leq v \leq 20,0 \\ 0,0 < r \leq 0,33 \end{cases}$	8, 17		

Умови оцінювання такі: чим більш важливим є показник для формування адаптаційної стратегії підприємства, тобто чим більш високі ризики, пов'язані з цими показниками, менш прогнозованою є їх динаміка та більшою є залежність рентабельності діяльності, тим більш високий бал

присвоюється з огляду сукупних ризиків зовнішнього середовища. А саме, для показників, які мають високий рівень важливості, тобто їх динаміка нестійка, а вплив на рентабельність діяльності – значний, встановлюється 10 балів, для показників, які за важливістю позиціонуються як середні – 5 балів, для показників, які змінюються повільно, а їх вплив на рентабельність діяльності – незначний – встановлено 1 бал. Для визначення коефіцієнта сприятливості зовнішнього середовища пропонуємо дотримання моделі адитивного згортання та розраховувати інтегральний показник за формулою:

$$K_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N n_i \times b_i}{N \times V_{\max}}, \quad (2.1)$$

де K_s – коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища;

n_i – i -й показник;

b_i – кількість балів за i -м показником, бал;

N – кількість показників;

V_{\max} – максимальна кількість балів, 10 балів.

Сутнісне наповнення коефіцієнта сприятливості є таким : чим ближчим є коефіцієнт до одиниці, тим більш сприятливим для розвитку торговельного підприємства є зовнішнє середовище.

9. Ідентифікувати рівень сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства. Виходячи з показників (табл. 2.2) та обраної системи оцінювання, інтервали для визначення рівня сприятливості зовнішнього середовища, такі: якщо розрахований коефіцієнт K_s знаходиться у проміжку від 0 до 0,33 діагностується низький від 0,34 до 0,67 – середній, від 0,68 до 1,0 високий рівень сприятливості зовнішнього середовища для функціонування та розвитку торговельного підприємства.

Грунтуючись на розробленій послідовності, нами досліджено чинники зовнішнього середовища та визначено рівень сприятливості зовнішніх умов в контексті формування адаптаційної стратегії торговельного підприємства. Як відзначено вище, основними чинниками, які важливі для формування

адаптаційної стратегії торговельного підприємства, є покупці, постачальники та стан конкуренції на ринку. Розглянемо ці фактори послідовно.

З приводу такого чинника зовнішнього середовища, як покупці, то, враховуючи дані щодо обсягів реалізації у сфері роздрібної торгівлі, слід відзначити, що протягом 2010-2015 рр. обсяг задоволеного споживчого попиту з року в рік зростав. Про це свідчить позитивна динаміка обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту. За 2010-2015 рр. середньорічний приріст обороту роздрібної торгівлі становив 13,6%, роздрібного товарообороту у фактичних цінах 11,2% (додаток Б, табл. Б.1). За даними державної служби статистики роздрібний продаж у 2015 р. у фактичних цінах становив 478 млрд грн, що на 9,1% вище за показник попереднього періоду. Щодо фізичного обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту у тому числі, то протягом 2010-2013 рр. цей показник зростав, що є позитивним моментом у розвитку роздрібної торгівлі та свідчить про збільшення попиту населення. Водночас з 2014 р. і дотепер відзначено зниження обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту, що зумовлено зростанням цін на споживчі товари з одного боку, а також девальвацією національної валюти та зниженням, у зв'язку із цим, купівельної спроможності населення [168] (рис. 2.2). За результатами опитування у I кварталі 2016 р. більшість респондентів роздрібної торгівлі (270 із 436 підприємств) прогнозують збільшення цін на товари за умови незмінності та зменшення обсягів продажу (349 із 436 підприємств) [186], а отже ризики щодо зростання цін та зниження фізичного обсягу товарообороту і дотепер залишаються високими.

Основний чинник, що зумовлює стан платоспроможного попиту – доходи населення, стан та динаміка яких відображають потенційні можливості роздрібних торговельних підприємств щодо збільшення обсягів реалізації. Моніторинг доходів населення та витрат на придбання товарів і послуг свідчать про різноспрямовану їх динаміку. Упродовж 2010-2015 рр. відзначено зниження доходів за одночасного зростання споживчих витрат,

що зумовило зростання питомої ваги витрат на товари та послуг у загальному обсязі витрат населення з 76,1% у 2010 р. до 86,8% у 2014 р. (табл. Б.2, додаток Б).

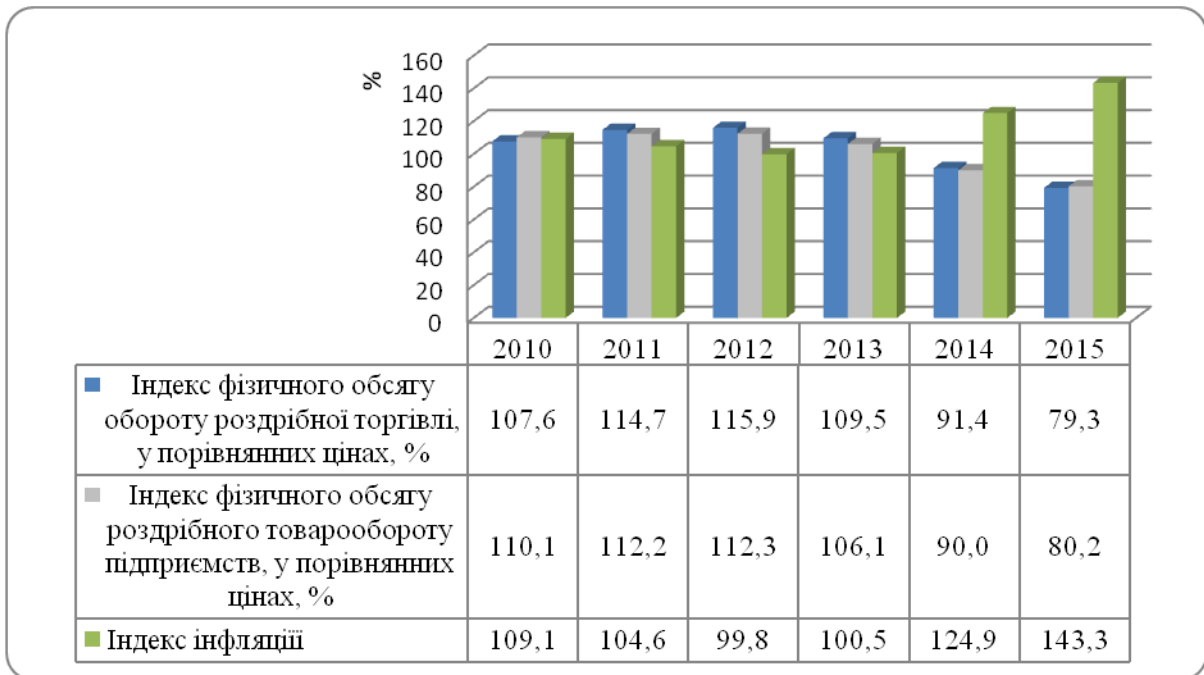


Рис. 2.2. Динаміка товарообороту та інфляції в Україні за 2010-2015 рр. [167]

Основна частина доходів населення формується за рахунок заробітної плати, частка якої становить 2/3 сукупних доходів населення. Тому під час оцінювання платоспроможного попиту населення як основні показники ураховано чисельність економічно активного населення, а також динаміку заробітної плати населення, як номінальної так і реальної. Щодо економічно активного населення, то упродовж 2010-2015 рр. цей показник, а також показник зайнятих за роками зменшувався. У 2015 р. чисельність зайнятих становила 16,4 млн. осіб, що менше за показники попередніх років. Рівень зайнятості населення зменшився за періодами часу та становив у 2015 р. 57,6%, що є низьким показником для досліджуваного періоду (додаток Б, табл. Б.3). Щодо середньої заробітної плати, то її номінальна величина у 2015 р. становила 4195 грн. у місяць на одного працівника, що в 1,9 рази вище за показник у 2010 р. Водночас її реальна величина зростала не такими

високими темпами. Порівняльна динаміка номінальної та реальної заробітних плат свідчить про суттєве їх зниження. Відмічено, що починаючи з 2012 р. темпи росту реальної заробітної плати уповільнились, а у 2015-2014 рр. діагностовано її 20,0% зменшення (додаток Б, табл. Б.4) (рис. 2.3).

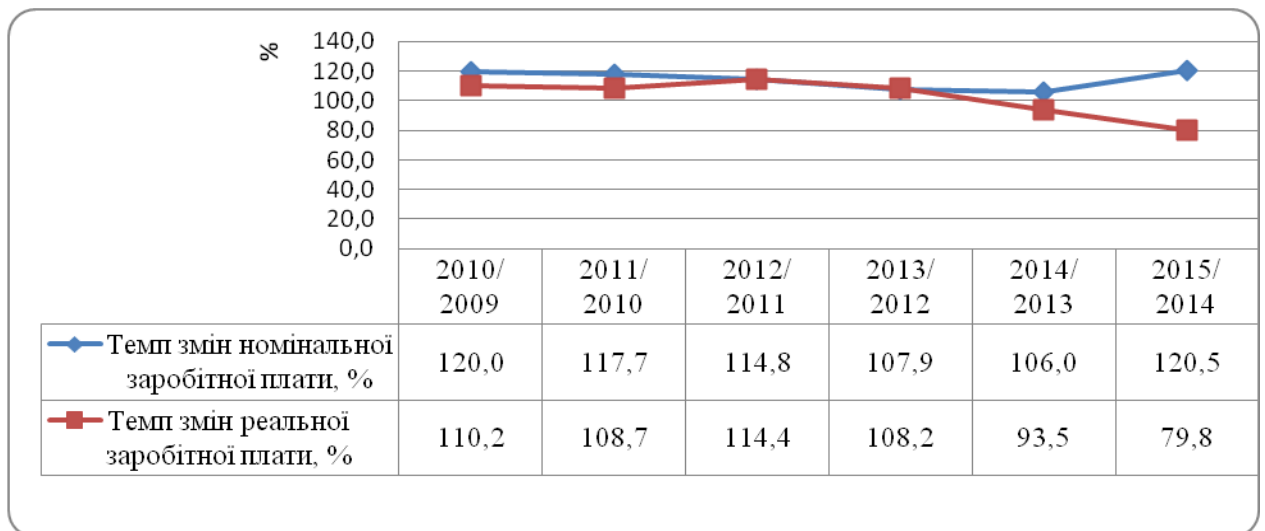


Рис. 2.3. Порівняльна динаміка номінальної та реальної заробітної плати в Україні за 2010-2015 рр. [167; 190]

Зниження реальної заробітної плати негативно вплинуло на споживчий попит та його структуру. На фоні зменшення фізичного обсягу товарообороту діагностовано скорочення частки організованої та збільшення частки неорганізованої торгівлі (додаток Б, табл. Б.5). За оприлюдненими даними [168] упродовж 2010-2014 рр. обсяг неорганізованої торгівлі збільшився в 1,8 рази та становив у 2014 р. 466 млрд. грн. За 2013-2014 рр. продажі у сегменті неорганізованої торгівлі зросли на 2,4%, організованого – удвічі менше, а саме на 1,2% (рис. 2.4).

Діагностовано тенденцію до зміни структури реалізованого попиту в бік зростання у складі роздрібної реалізації питомої ваги товарів продовольчої групи. За даними державної служби статистики України

середній розмір продажів на 1 особу у 2014 р. становив 10194 грн, з яких 41,3% припадали саме на продовольчі товари.

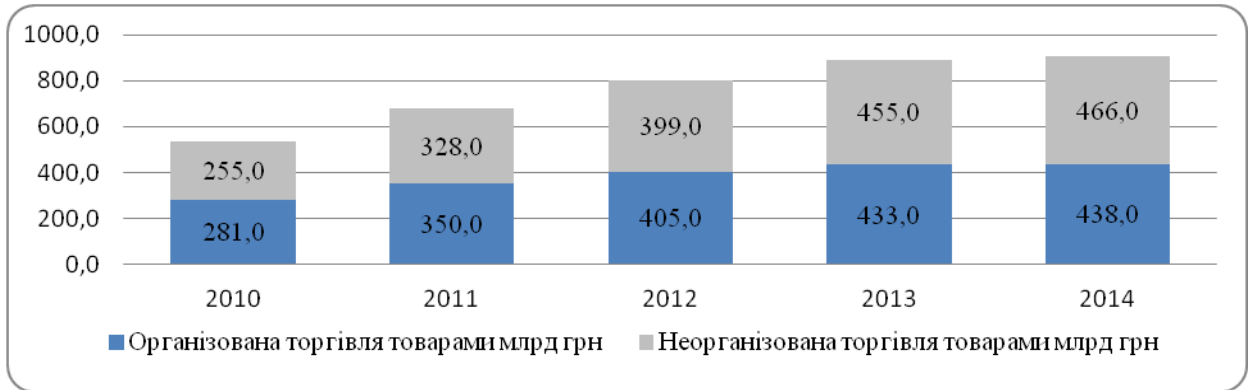


Рис. 2.4. Обсяги організованої та неорганізованої торгівлі товарами в Україні за 2010-2014 рр. [168]

Для порівняння у 2010 р цей показник становив 39,5%. За 2010-2015 рр. частка реалізації продовольчих товарів у загальному обсягу роздрібного товарообороту збільшилась на 1,6 відсоткових пункти (рис. 2.5). (додаток Б, табл. Б.6).

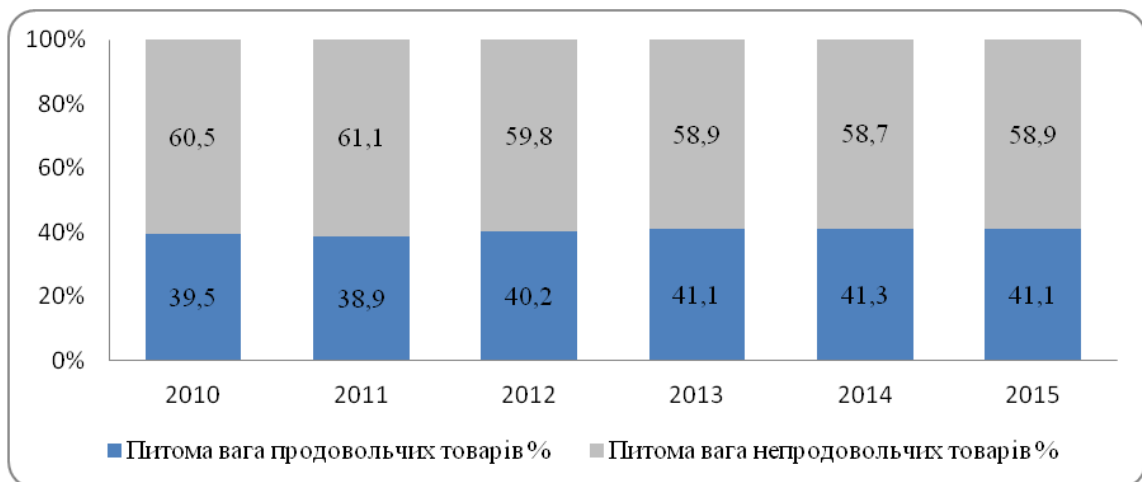


Рис. 2.5. Структура роздрібного товарообороту підприємств України за 2010-2015 рр. [167]

Негативними також є абсолютні значення та динаміка індексу споживчих настроїв. За даними GFK Ukraine цей показник протягом 2015 р. та за січень-березень 2016 р. становив менше 100 та знижувався, що вказує

на не, що в Україні переважають негативні споживчі настрої [191]. Упродовж лютого-березня 2016 р. індекси очікуваних змін особистого матеріального становища та розвитку економіки країни зменшились на 4,3 та 1,7 пункти, а загалом у березні 2016 року індекс споживчих настроїв становив 50,6, що на 3,6 п. нижче, ніж у лютому (рис. 2.6).

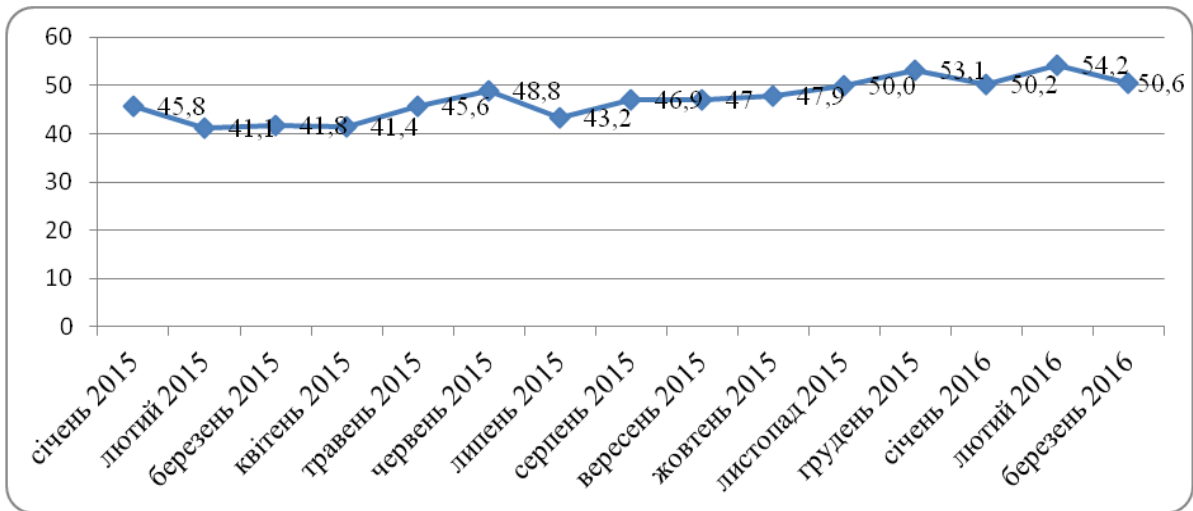


Рис. 2.6. Індекс споживчих настроїв в Україні у 2015-2016 рр. [191]

Негативна динаміка індексу споживчих настроїв та його основних елементів відображає зміну поведінки споживачів та характер їх покупок. За висновками дослідників компанії EY зниження реальних доходів зумовило зміну споживчих звичок в Україні та перехід покупців на більш дешеві варіанти придбання повсякденних продуктів, а саме купівлю їх на ринках та у дискаунтерах [168, с. 4-5].

Крім негативних тенденцій розвитку роздрібної торгівлі, що пов'язані зі споживчим попитом, слід відзначити також і можливості, що використовують торговельні підприємства для підтримки та активізації продажів. У першу чергу це стосується розвитку електронної комерції. За даними державної служби статистики продаж через мережу Інтернет за 2010-2014 рр. збільшився у 4,4 рази та становив за підсумками 2014 р. 3,2 млрд. дол., що складає 2,9% обороту роздрібної торгівлі України за цей період (додаток Б, табл. Б.7). Обороти інтернет-торгівлі зростає більш

високими темпами порівняно з оборотом роздрібною торгівлі загалом. За 2010-2014 рр. темпи росту обороту інтернет-торгівлі у 1,2...1,5 рази перевищували показники динаміки роздрібною торгівлі (рис. 2.7).

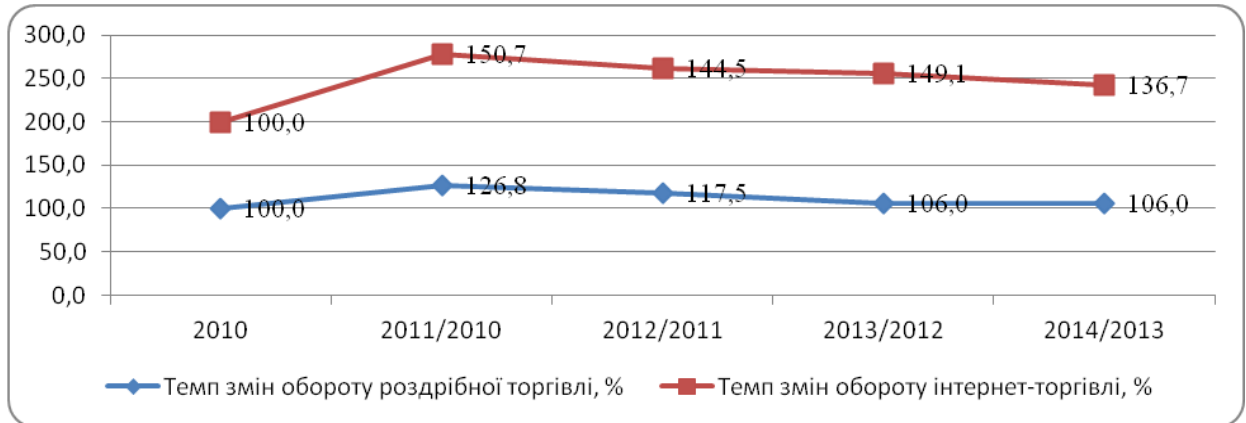


Рис. 2.7. Динаміка обороту роздрібною та інтернет-торгівлі в Україні за 2010-2014 рр. [167; 193]

Як свідчать результати опитування, проведені компанією Ernst & Young у 2016 р. активний розвиток онлайн-магазинів планують 45,0% респондентів, також 40,0% планують досягти 10,0% частки продажів саме через Інтернет [168, с. 11]. За оцінками якщо у 2009 році частка користувачів Інтернету, які придбали хоча б один товар онлайн становив близько 80 %. У 2015 р. цей показник наближується до 100%. Основними чинниками, що вплинули на збільшення on-line продажів є гнучкість цінової політики, зручність здійснення покупок, а також застосування різних способів оплати покупок в інтернет-магазині [192-194].

Наступний чинник зовнішнього середовища, який розглянуто, – постачальники основних видів ресурсів та послуг. Для висновків щодо впливу цього чинника використано дані щодо обсягу виробництва продовольчих товарів в Україні, а також динаміка цін на ресурси та послуги, що використовують торговельні підприємства для забезпечення поточною діяльністю. Щодо обсягу виробництва продовольчих товарів, то протягом 2010-2015 рр. цей показник знижувався. Уповільнення темпів виробництва

харчових продуктів діагностовано з 2012 р. і дотепер. За даними державної служби статистики України індекс виробництва харчових продуктів у 2015 р. порівняно з попереднім періодом становив 89,3%, що є найнижчим значенням цього показника за досліджуваний період (рис. 2.8).

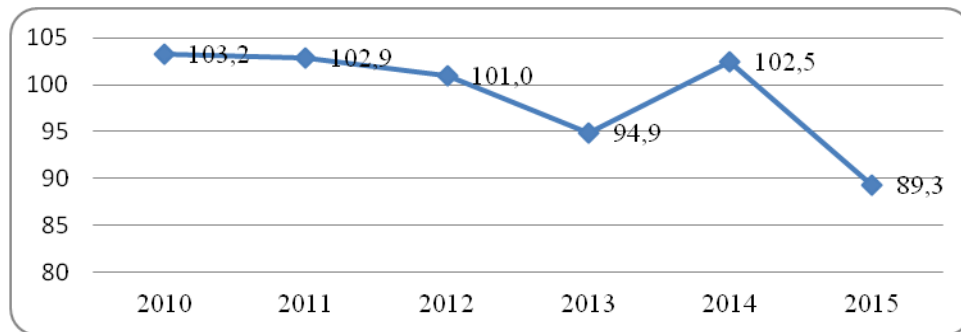


Рис. 2.8. Динаміка виробництва харчових продуктів в Україні за 2010-2015 рр. , у % до попереднього року [167]

Найбільші проблеми діагностовано у таких сегментах виробництва продукції як перероблення та консервування риби, фруктів, овочів, а також виробництво олії та тваринних жирів. У 2015 р. порівняно з попереднім періодом обсяги виробництва цих продуктів зменшились на 25,0 та 29,0% відповідно. Відзначимо також значну залежність внутрішнього ринку від імпорту цих продуктів. Коефіцієнт імпортозалежності хоча й має тенденцію до зниження, проте залишається високим та становить 38,1 та 39,8%. (табл. Б.8, додаток Б) [195].

На фоні зниження обсягів виробництва харчових продуктів в Україні відмічена зміна пропозиції за джерелами походження товарів, а саме стійка тенденція зменшення продажу споживчих товарів, вироблених на території України та зростання частки товарів, імпортованих з інших країн. За 2010-2015 рр. питома вага споживчих товарів, вироблених в Україні та реалізованих через торгову мережу підприємств знизилась з 64,3 до 58,1%, у тому числі за групою харчових продуктів – з 88,2 до 85,2% (табл. Б.9, додаток Б). Збільшення частки імпортованих товарів підвищує фінансові ризики

діяльності торговельних підприємств, зокрема ті, які пов'язані з девальвацією гривні.

Серед чинників зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності торговельного підприємства та зумовлюють необхідність запровадження певних заходів адаптивного характеру, є зміна тарифів на комунальні послуги та орендних ставок. За результатами опитування, проведеного компанією Ernst&Young, учасники ринку роздрібної торгівлі визначили ці чинники як найбільш важливі для забезпечення поточної діяльності [168, с. 11-12]. З огляду на це у роботі досліджено індекс цін на основний вид комунальних послуг торговельних підприємств (постачання електроенергії), а також динаміка орендних ставок на ринку торговельної нерухомості. Вихідна інформація наведена у таблицях Б.10, Б.11 додатку Б.

За результатами розрахунків зроблено висновок про суттєве зростання тарифів на електроенергію протягом досліджуваного періоду. За даними 2015 р. середня вартість електроенергії для підприємств торгівлі становила 1,32 грн. за 1 кВт, що у 2,2 рази більше ніж у 2010 р. Упродовж 2010-2015 рр. індекс цін на електроенергію коливався в межах 1,08...1,30 та становив у середньому 1,17 на рік [196]. З огляду процесів, що відбуваються на ринку енергоносіїв, очікуваним є збереження тенденцій до зростання тарифів на електроенергію для всіх типів споживачів, у тому числі і сфери торгівлі, що необхідно врахувати під час прогнозування та планування результатів діяльності на торговельному підприємстві.

Щодо орендних ставок, то їх динаміка упродовж 2010-2015 рр. зворотна. У 2015 р. унаслідок девальвації гривні базові ставки оренди на приміщення в кращих торгових центрах України становили у середньому 58,0 ...97,0 дол. США /кв. м/місяць, що на 13,0...20,0% менше порівняно з 2014 р. Орендні ставки в інших об'єктах відзначені на рівні 27,0...46,0 дол. США /кв. м/місяць, що на 18,0% менше попереднього року [197-198]. Зокрема у Києві упродовж 2010-2015 рр. орендні ставки у торговельних та торговельно-розважальних центрах зменшились удвічі, на інших торгових

об'єктах – утричі. Їх величина на початок 2016 р. становила 57,0...75,0 дол. США /кв. м/місяць залежно від місця розташування та якості торговельної нерухомості. [197-198] (табл. Б.11 додатка Б). В інших містах України орендні ставки на торговельну нерухомість також зменшувались, що пояснюється експертами [199] високою волатильністю національної валюти та зростанням індексу споживчих цін. Попри зменшення величини оренди вакантність торговельної нерухомості у 2014-2015 рр. невисока та оцінюється на рівні 4,1...5,0%, що доводить необхідність моніторингу орендних ставок та обґрунтування на цій підставі заходів, спрямованих на оптимізацію поточних витрат торговельного підприємства за рахунок пошуку та реалізації вигідних пропозицій щодо використання комерційної нерухомості.

У діяльності торговельного підприємства важливу роль відіграють фінансові ресурси, нестача яких є обмежувальним чинником для реалізації заходів поточного та стратегічного характеру. Зростання вартості кредитних ресурсів негативно впливає на фінансові характеристики торговельного підприємства. Водночас, більш вигідні умови щодо кредитних ресурсів спонукають власників до змінення банківської установи або перекредитування та переоформлення вже діючих кредитних угод. З огляду на це торговельні підприємства здійснюють моніторинг не тільки власних фінансових ресурсів, а також пропозицій щодо кредитних ресурсів. Така інформація в узагальненому вигляді представлена у таблиці А.12 додатка А. У підсумку зроблено висновок про зростання вартості кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання упродовж 2010-2015 рр. (рис. 2.9). За даними НБУ у 2015 р. цей показник становив 20,4% річних, що у 1,6 рази вище ніж у 2010 р. [200]. Середньорічний темп зростання вартості кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання за досліджуваний період становив 109,8%, у тому числі за довгостроковими кредитами – 111,6%, короткостроковими – 103,5%. Зростання вартості кредитних ресурсів зумовило скорочення обсягу їх залучення підприємствами роздрібною торгівлі. Так на початок 2015 р. обсяг короткострокових кредитів банків у складі поточних зобов'язань

підприємств роздрібної торгівлі продуктами харчування становив 92,9 млн. грн., що у 13 разів менше, ніж цей показник двома роками раніше, а саме на початок 2013 р.

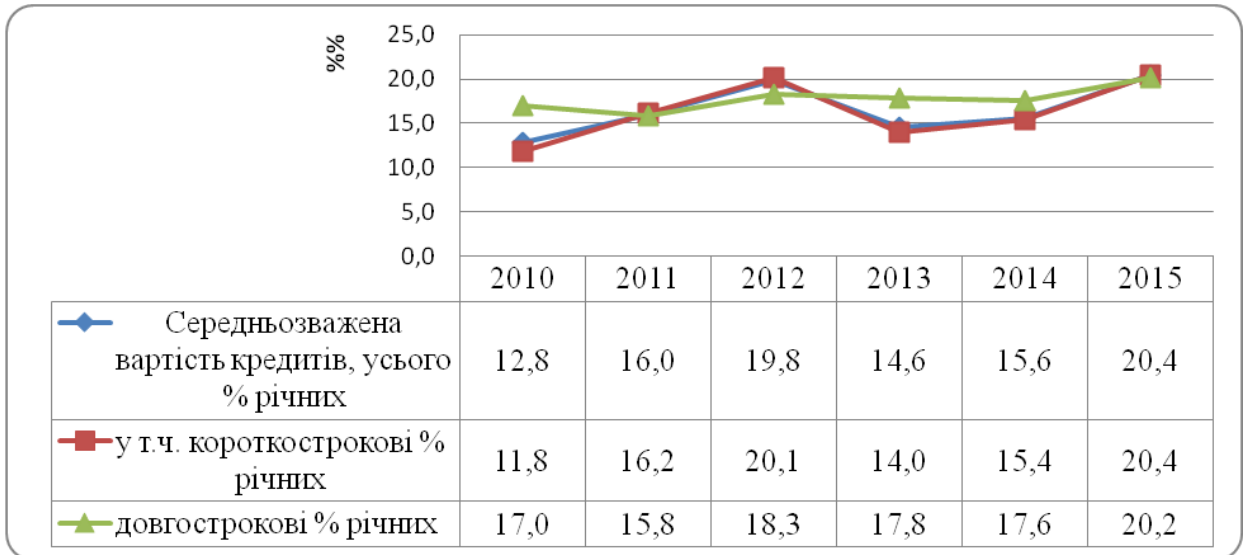


Рис. 2.9. Динаміка вартості кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання за 2010-2015 рр. [складено за даними НБУ]

Одним з важливих чинників, що слід враховувати під час розробки адаптаційної стратегії підприємства, є стан конкуренції у визначеному сегменті ринку. Для дослідження цього чинника використано дані про кількість підприємств продовольчої торгівлі, їх середній розмір за торговельною площею, а також товарооборот, що припадає на одне торговельне підприємство [169, с. 106]. (додаток Б, табл. Б.13). Розрахунки свідчать про зниження кількості торговельних об'єктів у сегменті продовольчої торгівлі за одночасного збереження їх торговельної площі та збільшення обсягу товарообороту на одне торговельне підприємство. За 2010-2014 р. кількість продовольчих магазинів зменшилась на 21,0%, за незначного скорочення величини торговельна площі в них (на 3,7%) та зростання у 2,1 рази обсягів товарообороту. Ці показники свідчать не стільки про зменшення кількості торговельних об'єктів, скільки про процеси концентрації та укрупнення бізнесу, що відбуваються у сегменті

продовольчої торгівлі, зокрема про переформатування ринку та розвиток мережеских структур. За підсумками 2014 р. із загального обсягу продуктового рітейлу на торговельні мережі припадало 86,4% усього обороту [168]. В умовах економічної кризи крупні торговельні мережі, зберігаючи сильні позиції на ринку, припинили активну експансію та розширення своїх мереж за рахунок гіпер- та супермаркетів. З огляду зміни споживчих настроїв пріоритетними форматами для розвитку визнані дискаунтери та магазини «Біля дому», питома вага яких дотепер була незначною та становила у загальній структурі продажів торговельних мереж 9,0 та 0,8% відповідно [168].

Для того, щоб визначити у якій мірі чинники зовнішнього середовища загрозові для торговельного підприємства та які з них у першу чергу слід урахувати під час розробки адаптаційної стратегії та формування портфелю адаптаційних заходів, застосовано методичний підхід до оцінювання рівня сприяєливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства, наведений вище. Вихідна інформація представлена у додатку Б табл. Б.1-Б.13, результати – у додатку Б, таблицях Б.14, Б.15 та в узагальненому вигляді – у таблиці 2.3. Використавши дані щодо варіації та кореляції та дотримуючись методу суми місць, здійснено ранжування показників зовнішнього середовища за рівнем їх значущості для розробки адаптаційної стратегії та формування портфелю адаптаційних заходів торговельного підприємства (табл. Б.16, Б.17 додатка Б).

Розрахунки свідчать, що найбільш непередбачуваними та такими, що суттєво впливають на рентабельність діяльності торговельних підприємств є такі чинники як доходи населення, тарифи на комунальні послуги, величина орендних ставок, а також концентрація бізнесу. Варіація цих чинників перевищує 20,0, а модуль коефіцієнта кореляції більший ніж 0,5. Під час розробки адаптаційної стратегії важливим також є урахування споживчих настроїв споживачів та їх перехід із сегменту організованої до

неорганізованої торгівлі, скорочення обсягів виробництва харчових продуктів та зростання частки імпортованих товарів.

Таблиця 2.3

Ідентифікація чинників зовнішнього середовища щодо їх важливості для формування стратегії адаптації торговельного підприємства

Показник	Варіація, %	Коефіцієнт кореляції	Важливість для адаптації	
			ранг	бал
Роздрібний товарооборот підприємств	18,39	-0,44	середній	5
Індекс інфляції	15,1	-0,19	середній	5
Питома вага продовольчих товарів у товарообороті	2,45	-0,80	середній	5
Питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів	3,49	-0,66	середній	5
Середня заробітна плата	21,5	-0,50	високий	10
Частка витрат на товари та послуги у складі витрат населення	4,83	-0,38	низький	1
Рівень зайнятості населення	2,34	0,02	низький	1
Співвідношення індексів заробітної плати та інфляції	13,72	0,46	середній	5
Індекс виробництва харчових продуктів	3,43	0,71	середній	5
Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України	1,35	0,53	середній	5
Тариф на електроенергію	27,7	-0,46	високий	10
Орендна ставка у торговельних та торговельно-розважальних центрах	29,25	0,54	високий	10
Середньозважена вартість кредитів	18,03	0,48	середній	5
Кількість магазинів, у яких реалізуються товари продовольчої групи	9,08	0,59	низький	1
Торговельна площа у продовольчих магазинах	9,24	-0,64	низький	1
Товарооборот на один продовольчий магазин	28,61	-0,56	високий	10

Про це свідчать коефіцієнти кореляції за цими показниками, абсолютні значення яких за модулем знаходяться в межах 0,63...0,71 пункти. Значущим є також моніторинг інфляції та вартості кредитних ресурсів, варіація за якими становить 15,1...18,03%.

Ураховуючи результати ранжування зовнішніх чинників та дотримуючись розробленого методичного підходу щодо їх інтеграції, визначено загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища щодо розвитку торговельного підприємства. За розрахунками коефіцієнт складає 0,48 пункти, що дозволяє зробити висновок про середній рівень сприятливості зовнішнього середовища для функціонування підприємств роздрібної продовольчої торгівлі.

2.2 Оцінка стану ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі

Швидкість та результативність заходів з адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища залежить від його потенціалу. Незважаючи на роль і значущість внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта у забезпеченні його адекватної реакції на зовнішні виклики, дотепер у науковій літературі відсутні єдність думок та однозначність у визначенні сутності адаптаційного потенціалу підприємства, його елементного складу та методичних засад оцінки, що доводить актуальність дослідження цих питань.

Теоретичні та практичні аспекти управління потенціалом підприємства висвітлені в працях Т.В. Калінеску, Н.С. Краснокутської, І.П. Отенко, О.С. Федоніна [201-205]. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища надано у в працях І.О. Кузнєцової, Г.Б. Клейнера, А.М. Турила, Н.В. Зябліцької, О.О. Безручко, Л.Л. Калініченко [206-212]. Втім, незважаючи на значний обсяг розробок та публікацій, низка положень теоретичного та методичного характеру залишилась поза уваги науковців. Поглибленого дослідження потребує питання сутності адаптаційного потенціалу підприємства; недостатньо уваги приділено основним його складовим; актуальним залишається завдання оцінювання адаптаційного

потенціалу торговельного підприємства з урахуванням галузевих особливостей його функціонування.

Метою цього етапу роботи є обґрунтування основних положень щодо сутності адаптаційного потенціалу підприємства, розробка методичного підходу до його оцінювання у торговельному підприємстві, а також визначення стану ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

Для визначення змістових характеристик адаптаційного потенціалу підприємства досліджено етимологію категорій «потенціал», «потенціал підприємства» та «адаптація». Вивчення та узагальнення існуючих підходів до визначення цих категорій дозволило зробити наступні висновки. Потенціал походить від латинської «potencia», що означає можливість, спроможність, силу, міцність [162; 213; 214]. Етимологія цього терміну у довідковій та науковій літературі подається у двох основних аспектах, а саме як сукупність можливостей та як сукупність ресурсів. Так, у тлумачному словнику «потенціал» визначено як «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [213]. А укладачі економічної енциклопедії трактують потенціал як наявні ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використовувати для досягнення поставленої цілі [214]. У працях [204; 205] потенціал підприємства подають як сукупність його можливостей, як ресурси – у наукових працях [201; 207]. Отенко І.П. зазначає, що «потенціал підприємства характеризує здатність підприємства до пошуку і реалізації нових можливостей, пов'язаних з динамічними змінами взаємодії внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім середовищем» [204, с. 11]. Федонін О.С., Рєпіна І.М. та Олексюк О.І. пов'язують потенціал з поточними та майбутніми можливостями підприємства [205, с. 11]. Водночас, Г.Б. Клейнер вважає, що потенціал підприємства являє собою сукупність стратегічних ресурсів підприємства [207, с. 20], а Т.В. Калінеску,

розвиваючи цю думку, визначає потенціал підприємства як ресурси, організовані у певних соціально-економічних формах [201, с. 27].

У співвідношенні понять «можливості» та «ресурси» ключовим у визначенні потенціалу підприємства є можливості. Водночас без уточнення сил та засобів, з допомогою яких ці можливості реалізуються, трактування потенціалу підприємства є нечітким та носить невизначений характер. Дотримання ресурсного підходу у визначенні потенціалу підприємства, як це подано у працях [201; 211], є суперечливим, адже економічні ресурси не відображають усі складові потенціалу як системи. Неоднозначним також є сприйняття можливостей підприємства через здатності людського фактору, підприємницьку діяльність, організаційні засади функціонування підприємства, про що відзначено у праці [204]. На наш погляд, дотримання лише одного з поданих підходів до визначення сутності потенціалу не надає повного його розуміння та не відповідає сучасній парадигмі поглядів на цю категорію. Водночас дотримання ресурсно-компетентнісного підходу у визначенні потенціалу підприємства та виділення у його складі двох складових – ресурсної, на що традиційно звертають увагу дослідники, та нематеріальної компоненти у вигляді компетенцій персоналу, поєднує позиції науковців в акцентах щодо основних джерел можливостей підприємства та відповідає сучасним уявленням про потенціал як об'єкт стратегічного управління. Саме у такому контексті подано сутність потенціалу підприємства у праці [202]. Згідно позиції Н.С. Краснокутської, потенціал господарюючого суб'єкта є «можливостями системи ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства створювати цінність у вигляді вигід для різних зацікавлених сторін» [202, с. 84].

Окрім визначень, поданих вище, існують також парці, у яких потенціал ототожнюється з потужністю. Так у працях [215; 216] відзначено, що потенціал слід розглядати як максимально можливий випуск продукції [215, с. 3], або обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці [216, с. 7]. Такий підхід до визначення потенціалу підприємства є суперечливим,

оскільки відображає окремі можливості та ресурси господарюючого суб'єкта, зокрема тільки виробничі. Вважаємо, що використання виробничих можливостей, як основної характеристики, доцільно під час подання сутності виробничого потенціалу підприємства. Водночас, це лише видовий прояв потенціалу підприємства, що відображає один з напрямів його класифікації, а саме функціональну ознаку. Крім поданої для класифікації видових проявів потенціалу підприємства використовують також такі ознаки як об'єкт дослідження, ступінь та сфера реалізації, принцип ієрархії, рівень використання та ін. [162; 202; 203].

Ураховуючи підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища та ускладнення господарських відносин між суб'єктами на всіх рівнях національної економіки, особливого значення набувають дослідження адаптаційного потенціалу підприємства. Незважаючи на позиціонування його як невід'ємного елемента, що забезпечує зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства [208, с. 262], у сучасній науковій літературі відсутня єдність думок щодо сутності та особливостей адаптаційного потенціалу. Так Турило А.М. та К.В. Богачевська розглядають адаптаційні можливості як одну з ознак потенціалу підприємства, згідно якої і виділяють такий його вид як адаптаційний [208, с. 262]. Згідно визначення авторів адаптаційний потенціал поєднує можливості змінювання як внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта так і підприємства в цілому та має дві форми прояву – часткову та повну. Перша відображає можливості змінювання внутрішнього середовища підприємства, друга – можливості змінювання підприємства як відкритої економічної систем. Вважаємо такий підхід до визначення та структуризації адаптаційного потенціалу суперечливим, оскільки розглядаємо адаптацію підприємства як процес адекватного реагування усіх його локальних потенціалів на вплив зовнішнього середовища. У такому контексті характер змінюваності внутрішнього середовища і є відображенням рівня адаптаційного потенціалу. За інших рівних умов, чим вищими є можливості підприємства

щодо адекватної реакції на змінювання зовнішнього середовища, тим більш ефективно вирішуються питання щодо реалізації цільових настанов діяльності господарюючого суб'єкта.

У визначенні основних характеристик адаптаційного потенціалу суттєве значення має розуміння, того, що це категорія стратегічного управління. Це відмінна особливість потенціалу загалом, на що звертають увагу у працях [31; 201-208]. А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд зазначають, що «...стратегія компанії складається із запланованих дій (намічена стратегія) і необхідних виправлень у разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже стратегію краще розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень...» [209, с. 20]. Таким чином потенціал є елементом у системі стратегічного управління підприємством та тісним чином пов'язаний з такими його складовими як стратегічні ресурси, стратегія, конкурентоспроможність, стійкий розвиток. Як відзначає Л.О. Лігоненко, «у якості елементів потенціалу слід розглядати такі види ресурсів, обсяги та структура яких може суттєво змінюватись лише в результаті прийняття та реалізації стратегічних рішень» [162, с. 423]. Також відзначимо, що управління адаптаційним потенціалом має цільовий характер. Зв'язок цілей, стратегічних рішень та потенціалу у науковій літературі подають у різний спосіб. Найбільшого розповсюдження отримали дві моделі, а саме: «потенціал → цілі → стратегія» та «цілі → потенціал → стратегія». Водночас існують думки і щодо іншої ієрархії у співвідношенні цих характеристик. Зокрема, Г.Б. Клейнер вважає, що цілі мають бути винесені на більш низький рівень узагальнення.

Дотримуючись базових положень стратегічного управління підприємством щодо залежності стратегії господарюючого суб'єкта від його цільових настанов та потенціалу, відзначимо необхідність конкретизації цілей підприємства під час визначення його адаптаційного потенціалу. Огляд літератури з цього питання свідчить, що цільові настанови формування

адаптаційного потенціалу в науковій літературі не мають чіткого визначення. Зокрема метою управління адаптаційними можливостями підприємства вважають «досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу» [211, с. 100], «підтримку внутрішньої стабільності в умовах постійного змінного зовнішнього середовища» [212, с.179], «отримання оптимального прибутку і забезпечення ризикостійкості діяльності ... підприємства» [218, с. 293] та ін. У цьому сенсі більш чітко виглядає трактування адаптаційного потенціалу, наведене Зяблицькою Н.В. Автор, хоча й акцентує увагу виключно на ресурсній складовій, проте однозначно визначає мету формування адаптаційного потенціалу – забезпечення конкурентоспроможності та економічного росту системи [210]. Погоджуючись загалом з такою позицією, відзначимо необхідність уточнення цілей управління адаптаційним потенціалом. Ураховуючи циклічність та різні результати діяльності підприємства, такими цілями можуть бути виживання та відновлення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, забезпечення рівноваги або стійкого економічного зростання.

Як результат проведених досліджень, пропонуємо авторське визначення адаптаційного потенціалу. Грунтуючись на загальних характеристиках потенціалу та враховуючи виділені складові і цільові настанови, пропонуємо під адаптаційним потенціалом розуміти сукупність ресурсних можливостей та динамічних здатностей підприємства щодо адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з метою забезпечення виживання, рівноваги або стійкого економічного зростання господарюючого суб'єкта.

Таким чином, адаптаційний потенціал визначає можливості системи реагувати на зміни зовнішнього середовища. Дотримуючись інтеграційної концепції, ми визначаємо адаптаційний потенціал як здатність підприємства своєчасно та у повній мірі реагувати на зміни зовнішнього середовища та виділяємо у його складі дві базові складові – ресурсний та компетентнісний

потенціали. Такий підхід до структуризації дозволяє визначити джерела адаптаційних змін, а саме – ресурси, як відображення матеріальної основи функціонування та розвитку підприємства, та компетенції, подані через здатності людського фактору, підприємницькі здібності, організаційні засади функціонування господарюючого суб'єкта. У подальшому увагу акцентовано на оцінюванні одній з компонент адаптаційного потенціалу, а саме – ресурсній.

У загальному вигляді оцінка означає характеристику цінності, рівня чи значення будь-яких об'єктів або процесів. Процес оцінки здійснюється у відповідній послідовності та залежить від об'єкта, суб'єкта, критеріїв та показників оцінки. Слід відзначити великий інтерес науковців до питань адаптивного управління підприємством загалом та адаптаційного потенціалу зокрема. Про це свідчать розробки представлені у роботах як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Так у праці І.О. Банєвої подано практичні аспекти використання методів адаптації в управлінні ресурсним потенціалом підприємства [219], Степанової Ю.Л. – пропозиції щодо оцінювання результативності адаптації [106], Миколайчука І.П. та Присяжнюка А.Ю. – створення системи підтримки прийняття адаптивних рішень [220]. Щодо оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу, то найбільш дискусійним залишається питання елементного складу об'єкта оцінки та методичного забезпечення цього процесу.

Огляд фахової літератури свідчить, що склад ресурсного потенціалу у значній мірі залежить від завдань, глибини а також сегменту дослідження. З огляду на це, у складі ресурсного потенціалу виділяють матеріальний, кадровий, трудовий, фінансовий, товарний, просторовий потенціали, потенціал нематеріальних ресурсів та ін. [201-205; 208; 210; 211] Узагальнивши існуючі розробки, для структуризації ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі використано підхід, наведений у праці [202; 203], відповідно до якого ресурсний потенціал торговельного підприємства поданий такими базовими елементами як

матеріальний, з виділенням товарної та технічної складових, кадровий, та фінансовий локальні потенціали [203, с. 272]. Ураховуючи складові ресурсної компоненти та можливі варіанти їх представлення, для оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу роздрібного торговельного підприємства аргументовано використання вартісних вимірників, що дозволить діагностувати структурні зміни ресурсного потенціалу торговельного підприємства за періодами часу. Такий склад ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу та спосіб їх виміру відповідає базовим засадам економічної теорії щодо ресурсного забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта, є несуперечливим щодо існуючих підходів до структуризації ресурсного потенціалу підприємств, наведених у фаховій літературі, а також відповідає вимогам щодо своєчасності та об'єктивності висновків, адже ґрунтується на даних, що можуть бути отримані з відкритих джерел інформації, а саме фінансових звітах підприємств та даних державної служби статистики України.

Ключовим аспектом оцінювання адаптаційного потенціалу загалом та його ресурсної компоненти зокрема є дотримання певного методичного підходу. Оскільки існують різні трактування адаптаційного потенціалу підприємства та підходи до визначення його структури, науковці застосовуються різні системи діагностики адаптаційного потенціалу, що відрізняються методами, складом та методикою розрахунку показників. Визначено, що у загальному вигляді для оцінювання адаптаційного потенціалу загалом та окремих його компонент використовують методичний інструментарій, який ґрунтується на засадах системного, процесного або функціонального підходів та реалізується з використанням різних методів (експертної, бальної, рейтингової, порівняльної оцінки, імітаційного моделювання, графоаналітичного методу) і показників (одиничних та узагальнюючи; абсолютних та відносних) [202; 203; 210-213].

Значна кількість методичних розробок щодо оцінювання потенціалу підприємства та його локальних компонент пояснюється різними цільовими

настановами такої оцінки та її критеріями. Зокрема оцінювання потенціалу здійснюється за критеріями ефективності, стійкості, порівняності [223], інтенсивності заміщення [224], ефективності використання, прогресивності та споживчої сприятливості [221], гнучкості, надійності, мобільності, рівня управління [85, с. 26] та ін. Щодо адаптивного потенціалу то в контексті адаптаційного управління та формування адаптаційної стратегії для його оцінювання пропонуємо дотримання критеріїв достатності, мобільності та ефективності. Змістове наповнення цих критеріїв таке. Достатність відображає відповідність фактичної нормативній величині потенціалу з огляду масштабів господарської діяльності, мобільність – швидкість змін, а ефективність – якісні характеристики реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Вважаємо, що оцінювання потенціалу за цими критеріями у сукупності і надає розуміння адаптивності потенціалу – здатності до маневрування, структурної перебудови та пристосування до зовнішніх змін.

Відповідно до виділених критеріїв для оцінювання локальних компонент ресурсного потенціалу запропоновано використання певних показників, а саме – коефіцієнтів достатності, мобільності, потенціаловіддачі та рентабельності. Їх перелік та порядок розрахунку наведені у табл. 2.4.

В основі розрахунку коефіцієнтів – порівняння фактичних значень показників, що відображають абсолютний розмір, темп змін, потенціаловіддачу та рентабельність використання локальних компонент ресурсного потенціалу торговельного підприємства з базовими значеннями, яким є відповідні середньогалузеві показники за певний період часу.

Порівняння фактичних показників за підприємством зі середньогалузевими спрямовано на забезпечення об'єктивності отриманих висновків, адже дозволяє нівелювати такі чинники, як етап життєвого циклу торговельного підприємства, структура товарної пропозиції, місце розташування торговельних об'єктів, особливості формування капіталу та

Критерії, показники та інтерпретація результатів
оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі

Критерій	Показник	Позначки	Інтерпретація результатів	
			варіанти значень за показниками	висновок
Достатність	$K_{Д(ЛП_i^m)} = \frac{ЛП_{iф}^m}{ЛП_{iр}^m} = \frac{ЛП_{iф}^m}{ОР_{it} \div ПВ_{zt}^m}$	<p>$K_{Д(ЛП_i^m)}$ – коефіцієнт достатності m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу; $ЛП_{iф}^m, ЛП_{iр}^m$ – фактична (розрахункова) величина m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн.; $ПВ_{zt}^m$ – потенціаловіддача за m-м локальним потенціалом у t-й період часу у середньому за підприємствами галузі, грн/грн; $ОР_{it}$ – обсяг реалізації товарів (робіт, послуг) за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн</p>	$K_{Д(ЛП_i^m)} > 1,0$	розмір локального потенціалу i-го торговельного підприємства є більшим ніж достатньо для поточної діяльності
			$K_{Д(ЛП_i^m)} = 1,0$	розмір локального потенціалу i-го торговельного підприємства достатній для поточної діяльності
			$K_{Д(ЛП_i^m)} < 1,0$	розмір локального потенціалу i-го торговельного підприємства є меншим ніж достатньо для поточної діяльності
Мобільність	$K_{М(ЛП_i^m)} = \frac{T_i^m}{T_z^m} = \frac{ЛП_{it}^m}{ЛП_{i(t-1)}^m} \div \frac{ЛП_{zt}^m}{ЛП_{z(t-1)}^m}$	<p>$K_{М(ЛП_i^m)}$ – коефіцієнт мобільності m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу; T_i^m – темп змін m-го локального потенціалу за i-м підприємством, %; T_z^m – темп змін m-го локального потенціалу у середньому за підприємствами галузі, %;</p>	$K_{М(ЛП_i^m)} > 1,0$	локальний потенціал i-го торговельного підприємства змінюється більш швидко, ніж у середньому у галузі
			$K_{М(ЛП_i^m)} = 1,0$	швидкість зміни локального потенціалу i-го торговельного підприємства співпадає зі змінами локального потенціалу у галузі

		<p>$ЛП_{it}^m, ЛП_{i(t-1)}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й та (t-1)-й періоди часу, тис. грн.;</p> <p>$ЛП_{zt}^m, ЛП_{zt}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу у середньому за підприємствами галузі у t-й та (t-1)-й періоди часу, тис. грн.</p>	$K_{M(ЛП_{it}^m)} < 1,0$	локальний потенціал i-го торговельного підприємства змінюється більш повільно, ніж у середньому у галузі
Ефективність реалізації	$K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} = \frac{ПВ_{it}^m}{ПВ_{zt}^m} = \frac{ОР_{it}}{ЛП_{it}^m} \div \frac{ОР_{zt}}{ЛП_{zt}^m}$ $P_{ЛП_{it}^m} = \frac{\Phi P_{it}}{ЛП_{it}^m} \times 100$ $P_{ЛП_{zt}^m} = \frac{\Phi P_{zt}}{ЛП_{zt}^m} \times 100$	<p>$K_{ПВ(ЛП_{it}^m)}$ – коефіцієнт потенціаловіддачі m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період;</p> <p>$ПВ_{it}^m$ – потенціаловіддача за m-м локальним потенціалом у t-й період часу за i-м підприємством, грн/грн;</p> <p>$ПВ_{zt}^m$ – потенціаловіддача за m-м локальним потенціалом у t-й період часу у середньому за підприємствами галузі, грн/грн;</p> <p>$ОР_{it}$ – обсяг реалізації товарів (робіт, послуг) за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн.;</p> <p>$ОР_{zt}$ – обсяг реалізації товарів (робіт, послуг) за підприємствами галузі у t-й період часу, тис. грн.;</p> <p>$ЛП_{it}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн.</p> <p>$ЛП_{zt}^m$ – фактична величина m-го</p>	$\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} > 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} > P_{ЛП_{zt}^m} \end{cases};$ $\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} > 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} = P_{ЛП_{zt}^m} \end{cases};$ $\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} = 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} > P_{ЛП_{zt}^m} \end{cases}$	локальний потенціал i-го торговельного підприємства використовується більш ефективно ніж у середньому у галузі
		<p>$ЛП_{it}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн.</p> <p>$ЛП_{zt}^m$ – фактична величина m-го</p>	$\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} < 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} > P_{ЛП_{zt}^m} \end{cases};$ $\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} < 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} = P_{ЛП_{zt}^m} \end{cases};$	ефективність використання локального потенціалу i-го торговельного підприємства відповідає тенденціям щодо використання локального потенціалу підприємствами певного сегменту

		<p>локального потенціалу у середньому за підприємствами галузі у t-й період часу; ΦP_{it} – фінансовий результат за i-м підприємством у t-й період, тис. грн.; ΦP_{ct} – фінансовий результат у середньому за підприємствами галузі у t-й період, тис. грн.; $ЛП_{it}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу за i-м підприємством у t-й період часу, тис. грн.; $ЛП_{ct}^m$ – фактична величина m-го локального потенціалу у середньому за підприємствами галузі у t-й період часу.</p>	$\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} = 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} = P_{ЛП_{ct}^m} \end{cases}$	
			$\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} > 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} < P_{ЛП_{ct}^m} \end{cases}$ $\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} < 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} < P_{ЛП_{ct}^m} \end{cases}$ $\begin{cases} K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} = 1,0 \\ P_{ЛП_{it}^m} < P_{ЛП_{ct}^m} \end{cases}$	<p>ефективність використання локального потенціалу i-го торговельного підприємства є низькою</p>

інші, що враховуються під час порівняння показників у групі торговельних підприємств.

Ураховуючи варіанти співвідношення показників (фактичних та базових), для інтерпретації результатів рекомендовано дотримання трирівневої системи оцінювання, що відображає ситуації, коли значення за підприємством більше, менше або співпадає зі значенням певного середньогалузевого показника. Варіанти значень і співвідношення окремих показників, а також висновки за кожним з варіантів, наведено у табл. 2.4.

Спираючись на визначення адаптаційного потенціалу та узагальнення існуючих розробок щодо оцінювання його елементів, нами обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, який базується на розрахунку показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Згідно з розробленим методичним підходом, оцінювання ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу здійснюється послідовно відповідно до визначених критеріїв (достатності, мобільності та ефективності реалізації).

Для оцінювання достатності ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу рекомендовано здійснювати розрахунки за такими етапами.

1. Сформувані масив даних, що відображають фактичну величину ресурсного потенціалу i -го торговельного підприємства у вартісному вимірі у розрізі основних елементів (товарний, технічний, кадровий, фінансовий) за періодами часу ($ЛП_{it}^m$).

2. Визначити показники потенціаловіддачі за локальними компонентами ресурсного потенціалу підприємств галузі за періодами часу ($ПВ_{it}^m$).

$$ПВ_{it}^m = \frac{OP_{it}}{ЛП_{it}^m}, \quad (2.1)$$

3. Визначити розрахункову величину ресурсного потенціалу торговельного підприємства з урахуванням галузевих показників

потенціаловіддачі (PB_{tz}^m) та фактичного обсягу діяльності господарюючого суб'єкта (TO_{it}).

$$ЛП_{it}^m = OP_{it} \div PB_{tz}^m \quad (2.2)$$

4. Визначити коефіцієнт достатності m -го локального потенціалу за підприємством у t -й період часу ($K_{Д(ЛП_{it}^m)}$).

$$K_{Д(ЛП_{it}^m)} = \frac{ЛП_{itф}^m}{ЛП_{itр}^m} = \frac{ЛП_{itф}^m}{PB_{tz}^m \times OP_{it}}, \quad (2.3)$$

5. Зробити висновок щодо достатності m -го локального потенціалу торговельного підприємства. Умови для оцінювання наведено у таблиці 2.4

Для діагностики мобільності ресурсного потенціалу рекомендовано порівняти темпи динаміки локальних компонент потенціалу торговельного підприємства та підприємств галузі, за результатами чого визначити випередження чи відставання розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства порівняно з потенціалом середньостатистичного торговельного підприємства.

Для оцінювання мобільності ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу рекомендовано здійснити такі розрахунки.

1. Визначити темпи змін локального потенціалу i -го торговельного підприємства (T_i^m) та у середньому за підприємствами у галузі (T_z^m).

$$T_i^m = \frac{ЛП_{it}^m}{ЛП_{i(t-1)}^m}, \quad (2.4)$$

$$T_z^m = \frac{ЛП_{zt}^m}{ЛП_{z(t-1)}^m}, \quad (2.5)$$

2. Визначити коефіцієнт мобільності m -го локального потенціалу за підприємством ($K_{М(ЛП_i^m)}$).

$$K_{М(ЛП_i^m)} = \frac{T_i^m}{T_z^m}, \quad (2.6)$$

5. Зробити висновок щодо мобільності m -го локального потенціалу торговельного підприємства. Умови для оцінювання наведено у таблиці 2.4.

Наступним напрямом оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства є ефективність реалізації його ресурсних можливостей. Для цього пропонується використання найбільш репрезентативних індикаторів ефективності реалізації потенціалу, а саме потенціаловіддачі та рентабельності. Побудовані на засадах ресурсного підходу до оцінювання ефективності господарської діяльності ці показники дають змогу однозначно ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання ресурсного потенціалу окремого господарюючого суб'єкта, адже відображають співвідношення результатів і ресурсів, залучених і використаних для отримання цього результату. Порівняння показників потенціаловіддачі та рентабельності за підприємством з середньогалузевими, дозволяє діагностувати успішність використання ресурсного потенціалу окремого господарюючого суб'єкта з урахуванням певних умов зовнішнього середовища. За інших рівних умов, більш високі значення потенціаловіддачі та рентабельності свідчать про більші адаптивні можливості окремого торговельного підприємства щодо пристосування до змін на споживчому ринку порівняно з середньостатистичним господарюючим суб'єктом. Послідовність оцінювання ефективності реалізації локального ресурсного потенціалу включає такі етапи.

1. Визначити показники потенціаловіддачі за локальними компонентами ресурсного потенціалу торговельного підприємства ($ПВ_{it}^m$) та підприємствами галузі за періодами часу ($ПВ_{tz}^m$).

$$ПВ_{it}^m = \frac{OP_{it}}{ЛП_{it}^m}, \quad (2.7)$$

$$ПВ_{tz}^m = \frac{OP_{tz}}{ЛП_{tz}^m},$$

5. Визначити показники рентабельності за локальними компонентами ресурсного потенціалу торговельного підприємства ($P_{ЛП_{it}^m}$) та підприємствами галузі за періодами часу ($P_{ЛП_{tz}^m}$).

$$P_{ЛП_{it}^m} = \frac{\Phi P_{it}}{ЛП_{it}^m} \times 100, \quad (2.8)$$

$$P_{ЛП_{zt}^m} = \frac{\Phi P_{zt}}{ЛП_{zt}^m} \times 100 \quad (2.9)$$

6. Визначити коефіцієнт співвідношення потенціаловіддачі за певним підприємством та середньогалузевим показником ($K_{ПВ(ЛП_{it}^m)}$).

$$K_{ПВ(ЛП_{it}^m)} = \frac{ПВ_{it}^m}{ПВ_{zt}^m} = \frac{OP_{it}}{ЛП_{it}^m} \div \frac{OP_{zt}}{ЛП_{zt}^m}, \quad (2.10)$$

7. Порівняти абсолютні значення показників рентабельності за локальними компонентами ресурсного потенціалу торговельного підприємства ($P_{ЛП_{it}^m}$) та підприємствами галузі за періодами часу ($P_{ЛП_{zt}^m}$)

8. Зробити висновок щодо ефективності реалізації m-го локального потенціалу торговельного підприємства. Умови для оцінювання наведено у таблиці 2.4.

Розроблений методичний інструментарій апробовано за даними підприємств роздрібної торгівлі, які функціонують у сегменті реалізації продовольчих товарів. Для визначення стану адаптаційного потенціалу торговельних підприємств досліджено 42 господарюючих суб'єкта, які згідно КВЕД, функціонують в сегменті роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту. За цими підприємствами оброблено інформацію щодо їх ресурсного потенціалу та результатів діяльності за даними фінансової звітності за період 2010-2015 рр. [225], а також надіслано анкети для оцінювання компетентнісної складової адаптаційного потенціалу. Враховуючи повноту інформації щодо локальних компонент адаптаційного потенціалу, до вибіркової сукупності включено 17 підприємств, які надали повні відповіді на анкетне опитування та представили дані фінансової звітності за 2010-2015 рр. У складі сукупності виділено 2 групи підприємств. До першої включено 6 господарюючих суб'єктів, які за кількістю торговельних об'єктів, назвою, асортиментною та

ціновою політиками відповідають ознакам торговельних мереж та є великими підприємствами (ВП), до другої – 11 господарюючих суб'єктів, які не є мережевими структурами та за ознаками обсягу обороту та чисельністю працюючих належать до суб'єктів малого підприємництва [226]. У подальшому, для ідентифікації підприємств першої та другої груп будемо використовувати терміни великі та невеликі підприємства. Вихідна інформація за підприємствами вибіркової сукупності наведена у додатку В, табл. В.1 та В.2.

Спираючись на завдання дисертаційної роботи, визначимо загальні тенденції формування та використання локальних компонент ресурсного потенціалу підприємств роздрібної продовольчої торгівлі. Об'єктом дослідження є товарний, технічний, фінансовий та кадровий потенціали підприємств вибіркової сукупності. Для оцінювання кожного з наведених локальних потенціалів використано розробки, наведені у праці [201; 202]. Методичні засади та результати розрахунку сформованого ресурсного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності у розрізі основних локальних компонент наведені у додатку В, табл. В.3, В.4.

За результатами розрахунків зроблено висновок, що величина, динаміка та структура локальних компонент ресурсного потенціалу у значній мірі залежать від розміру торговельного підприємства (додаток В, табл. В.5-В.7). Попри меншу кількість більша вартість ресурсного потенціалу діагностується за групою торговельних мереж (додаток В табл. В.5). Протягом 2010-2015 рр. зростання ресурсного потенціалу відбувалося за обома досліджуваними групами підприємств. Водночас більш високі темпи змін відзначено за торговельними мережами, а саме 295,8% проти 161,5% за ресурсним потенціалом загалом упродовж 2010-2015 рр. (додаток В, табл. В.6). У розрізі локальних компонент темпи змін за групами підприємств значно різняться. За групою великих підприємств найбільш високі темпи змін відзначено за кадровим потенціалом та потенціалом товарних ресурсів

(151,1% та 134,2% відповідно), за групою невеликих – за технічним потенціалом (112,3%).

Відзначена специфіка складу ресурсного потенціалу за досліджуваними групами торговельних підприємств. У складі ресурсного потенціалу торговельних мереж діагностовано значну питому вагу матеріального потенціалу. Частка технічного потенціалу хоча має тенденцію до зниження, проте залишається значною та становить 64,7...47,5% загальної величини ресурсного потенціалу за групою великих підприємств. Питома вага потенціалу товарних ресурсів не тільки не зменшується, а навпаки, зростає за періодами часу. Її величина за даними 2015 р. загалом за групою торговельних мереж становила 24,2%, що у півтора рази вище за показник 2010 р. (16,4%) (додаток В, табл. В.7). У складі ресурсного потенціалу невеликих підприємств значну частку складають технічний та кадровий потенціали, а саме 67,0...79,5% та 10,1...19,4% відповідно за періодами часу. Інші види потенціалу у складі ресурсного забезпечення діяльності цих торговельних підприємств займають меншу питому вагу, а саме фінансовий потенціал 5,5...7,8%, потенціал товарних ресурсів – 4,5...7,1%.

У подальшому ресурсний потенціал підприємств вибіркової сукупності досліджено за критеріями, які відображають його адаптивні властивості. Критерії, показники та послідовність розрахунків наведені вище. Вихідна інформація щодо величини, динаміки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств продовольчої торгівлі у розрізі основних локальних компонент наведена у додатку В таблицях В.8 – В.10. Відзначимо, що оцінювання ресурсного потенціалу торговельних підприємств вибіркової сукупності здійснено за 2010-2014 рр., що зумовлено особливостями представлення інформації на галузевому рівні.

Результати оцінювання локальних компонент ресурсного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності відповідно критеріїв достатності, мобільності та ефективності реалізації представлено у додатку В таблицях В.11 – В.18. Результати розрахунків свідчать, що підприємства вибіркової

сукупності значно різняться за рівнем достатності ресурсного потенціалу (табл. 2.5).

За групою торговельних мереж в цілому діагностовано недостатність, а за малими торговельними підприємствами перевищення обсягу ресурсного потенціалу з огляду обсягу їх діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнта достатності ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр., (коэф.)

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі					
ТОВ "Аргон"	0,44	0,23	0,21	0,40	0,38
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,61	0,34	0,31	0,56	0,50
ПАТ "Рітейл Груп"	10,60	0,81	0,25	0,89	0,80
ТОВ "Таврія-В"	3,53	1,66	1,73	3,27	2,25
ТОВ "Сучасний модерн"	0,47	0,25	0,31	0,64	0,60
ПАТ "Базис"	0,54	0,31	0,34	0,64	0,63
Разом за групою 1	0,80	0,40	0,35	0,69	0,61
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					
ПрАТ "Берегиня"	3,03	0,85	0,88	1,70	1,67
ПАТ "Сіверське"	0,52	0,19	0,20	0,40	0,38
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1,60	0,58	0,58	1,10	1,38
ПАТ Універсам № 20	41,84	27,33	11,09	18,02	13,81
ПАТ "Продцентр"	1,59	0,77	0,71	0,94	1,41
ПрАТ "ТД ЦУМ"	3,73	1,81	1,41	2,77	2,28
ПАТ "ТД "Хрещатик"	0,63	0,45	0,71	1,95	3,98
ПАТ "Оптвиробторг"	2,08	1,03	1,21	2,49	2,20
ПрАТ "Овочторг"	21,94	9,93	7,04	5,68	3,62
ПАТ ТВП "Позняки"	1,74	0,92	0,83	1,71	1,53
ПрАТ "Торгсервіс"	7,71	2,70	3,44	6,57	6,55
Разом за групою 2	2,61	1,14	1,17	2,46	2,72

Таблиця 2.6

Оцінювання достатності ресурсного потенціалу за підприємствами
вибіркової сукупності за 2010-2014 рр

№ з/п	Значення коефіцієнта достатності (Кд)	Кількість підприємств, од.				
		2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі						
1	Кд>1,0	2	1	1	1	1
2	Кд=1,0	0	0	0	0	0
3	Кд<1,0	4	5	5	5	5
Разом		6	6	6	6	6

Продовження табл. 2.6

Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
1	К _д >1,0	9	4	5	9	10
2	К _д =1,0	0	0	0	1	0
3	К _д <1,0	2	7	6	1	1
Разом		11	11	11	11	11
Разом за сукупністю						
1	К _д >1,0	11	5	6	10	11
2	К _д =1,0	0	0	0	1	0
3	К _д <1,0	6	12	11	6	6
Усього		17	17	17	17	17

Така ситуація пояснюється структурою ресурсного потенціалу, особливостями організації поточної діяльності та джерелами формування доходів за групами підприємств. Торговельні мережі здебільшого розвивають власні торговельні площі та використовують ресурсний потенціал для створення цінності для споживача. Невеликі торговельні підприємства поряд з торговельною діяльністю також надають торговельні площі в оренду. Цим і зумовлене перевищення фактичного розміру ресурсного потенціалу порівняно з його потребами за групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур.

Вихідні дані та результати розрахунків коефіцієнтів мобільності ресурсного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності наведено у додатку В, табл. В.13 – В.14, результати – у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Коефіцієнт мобільності ресурсного потенціалу за підприємствами
вибіркової сукупності за 2010-2014 рр., (коеф.)

Підприємство	2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013
Група 1. Торговельні мережі					
ТОВ "Аргон"	1,0	0,5	1,2	1,7	1,0
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	1,0	0,7	1,1	1,7	1,0
ПАТ "Рітейл Груп"	1,0	0,3	233,0	3,0	1,0
ТОВ "Таврія-В"	1,0	0,4	1,0	1,7	1,0
ТОВ "Сучасний модерн"	1,0	0,6	0,9	2,5	1,6
ПАТ "Базис"	1,0	0,5	1,0	1,6	1,0
Разом за групою 1	1,0	0,6	1,2	1,9	1,0
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					

Продовження табл. 2.7

ПрАТ "Берегиня"	1,0	0,4	1,1	1,4	0,9
ПАТ "Сіверське"	1,0	0,4	1,0	1,6	1,0
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1,0	0,4	0,9	1,5	1,1
ПАТ Універсам № 20	1,0	0,4	0,9	1,6	1,0
ПАТ "Продцентр"	1,0	0,4	0,9	1,5	0,9
ПрАТ "ТД ЦУМ"	1,0	0,4	0,8	1,6	0,9
ПАТ "ТД "Хрещатик"	1,0	1,0	1,2	1,7	0,8
ПАТ "Оптовиробторг"	1,0	0,4	0,9	1,4	1,0
ПрАТ "Овочторг"	1,0	0,4	0,9	1,6	1,0
ПАТ ТВП "Позняки"	1,0	0,5	0,9	1,6	0,9
ПрАТ "Торгсервіс"	1,0	0,4	0,9	1,7	0,8
Разом за групою 2	1,0	0,5	0,9	1,6	0,9

За результатами розрахунків діагностовано коливання коефіцієнта мобільності ресурсів як у розрізі окремих підприємств, так і за досліджуваними підгрупами.

Водночас, на фоні загальних тенденцій зростання коефіцієнта мобільності ресурсного потенціалу у 2012 та 2013 рр. та зниження його у 2014 р. більш високі його значення відмічені за групою торговельних мереж (1,2 проти 0,9 у 2012, 1,9 проти 1,6 у 2013 та 1,0 проти 0,9 у 2014 р). У розрізі окремих господарюючих суб'єктів значні розбіжності у динаміці ресурсного потенціалу зі середньогалузевими показниками відзначено за такими підприємствами як ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Сучасний модерн», що пояснюється внутрішніми організаційними змінами, що відбувались на підприємствах у цей період часу.

Оцінювання мобільності ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності свідчить, що переважна частина торговельних мереж розвиває ресурсний потенціал більш високими темпами, ніж це відбувається у сегменті роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Водночас, невеликі підприємства не відрізняються стійкістю у рішеннях щодо розвитку ресурсного потенціалу. Якщо за торговельними мережами відзначена загальна тенденція до нарощення ресурсного потенціалу, то збільшення його величини за невеликими підприємствами відбувається хаотично (табл. 2.8).

За групою невеликих підприємств стратегії зростання ресурсного потенціалу дотримуються 2 з 11 досліджених підприємств, а саме ПАТ «Продцентр», ПАТ «ТД «Хрещатик».

Показники потенціаловіддачі та рентабельності свідчать, що більш ефективно ресурсний потенціал використовується у великих підприємства (додаток В, табл. В.15 – В.16, табл. 2.9, табл. 2.10). Показники потенціаловіддачі за групою торговельних мереж є вищими як порівняно зі середньогалузевими значеннями так і значеннями за невеликими підприємствами (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Оцінювання мобільності ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Значення коефіцієнта мобільності (Км)	Кількість підприємств, од.			
		2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013
Група 1. Торговельні мережі					
1	Км>1,0	0	3	6	1
2	Км=1,0	0	2	0	5
3	Км<1,0	6	1	0	0
Разом		6	6	6	6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					
1	Км>1,0	0	2	11	1
2	Км=1,0	1	1	0	4
3	Км<1,0	10	8	0	6
Разом		11	11	11	11
Разом за сукупністю					
1	Км>1,0	0	5	17	2
2	Км=1,0	1	3	0	9
3	Км<1,0	16	9	0	6
Разом		17	17	17	17

Таблиця 2.9

Коефіцієнт потенціаловіддачі ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр., (коэф.)

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі					
ТОВ "Аргон"	2,3	4,4	4,8	2,5	2,7
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	1,6	3,0	3,2	1,8	2,0
ПАТ "Рітейл Груп"	0,1	1,2	4,0	1,1	1,3
ТОВ "Таврія-В"	0,3	0,6	0,6	0,3	0,4

Продовження табл. 2.9

ТОВ "Сучасний модерн"	2,1	4,0	3,2	1,6	1,7
ПАТ "Базис"	1,9	3,2	2,9	1,6	1,6
Разом за групою 1	1,2	2,5	2,9	1,4	1,6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					
ПрАТ "Берегиня"	0,3	1,2	1,1	0,6	0,6
ПАТ "Сіверське"	1,9	5,2	5,0	2,5	2,6
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,6	1,7	1,7	0,9	0,7
ПАТ Універсам № 20	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
ПАТ "Продцентр"	0,6	1,3	1,4	1,1	0,7
ПрАТ "ТД ЦУМ"	0,3	0,6	0,7	0,4	0,4
ПАТ "ТД "Хрещатик"	1,6	2,2	1,4	0,5	0,3
ПАТ "Оптивиробторг"	0,5	1,0	0,8	0,4	0,5
ПрАТ "Овочторг"	0,05	0,1	0,1	0,2	0,3
ПАТ ТВП "Позняки"	0,6	1,1	1,2	0,6	0,7
ПрАТ "Торгсервіс"	0,1	0,4	0,3	0,2	0,2
Разом за групою 2	0,4	0,9	0,9	0,4	0,4

Упродовж 2010-2014 рр. показники потенціаловіддачі у середньому за торговельними мережами буди більші ніж середньогалузеві значення у 1,2...2,9 рази, а за окремими підприємствами (ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Аргон», ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «Сучасний модерн») показники потенціаловіддачі перевищували середньогалузеві у 3,0...4,8 рази.

Таблиця 2.10

Оцінювання потенціаловіддачі ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр

№ з/п	Значення коефіцієнта потенціаловіддачі (Кпв)	Кількість підприємств, од.				
		2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі						
1	Кпв>1,0	4	5	5	5	5
2	Кпв=1,0	0	0	0	0	0
3	Кпв<1,0	2	1	1	1	1
Разом		6	6	6	6	6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
1	Кпв>1,0	2	6	6	2	1
2	Кпв=1,0	0	1	0	0	0
3	Кпв<1,0	9	4	5	9	10
Разом		11	11	11	11	11
Разом за сукупністю						
1	Кпв>1,0	6	11	11	7	6
2	Кпв=1,0	0	1	0	0	0
3	Кпв<1,0	11	5	6	10	11
Разом		17	17	17	17	17

За результатами розрахунків визначено, що показники рентабельності ресурсного потенціалу є вищими за групами невеликих підприємств. Водночас у динаміці діагностовано різноспрямовані тенденції цього показника, а саме зростання за групою торговельних мереж та зменшення за групою торговельних підприємств, які не входять до складу мережевих структур (табл. 2.11).

Позитивні значення рентабельності ресурсного потенціалу та зростання цього показника за періодами часу свідчить про більш високий рівень ефективності реалізації ресурсного потенціалу у мережевих порівняно з немережевими торговельними структурами (табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Динаміка рентабельності ресурсного потенціалу за підприємствами галузі та вибіркової сукупності за 2010-2014 рр., (у %)

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність ресурсного потенціалу за підприємствами галузі	-2,3	-0,9	-1,1	-1,2	-7,1
Рентабельність ресурсного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності					
Група 1. Торговельні мережі					
ТОВ "Аргон"	3,9	2,8	0,5	-0,8	-1,2
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,035	0,003	0,003	0,003	-5,2
ПАТ "Рітейл Груп"	0,4	26,2	1,7	1,4	21,9
ТОВ "Таврія-В"	0,6	0,2	0,4	1,4	1,5
ТОВ "Сучасний модерн"	17,2	13,9	13,8	13,1	13,6
ПАТ "Базис"	7,7	5,0	0,4	0,6	2,1
Разом за групою 1	0,5	0,3	0,4	0,6	1,3
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					
ПрАТ "Берегиня"	-7,3	10,1	13,1	1,1	0,2
ПАТ "Сіверське"	3,8	2,3	3,5	0,8	1,9
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,6	1,4	0,9	1,4	0,1
ПАТ Універсам № 20	-3,8	-1,5	-4,1	-3,2	-0,7
ПАТ "Продцентр"	-6,6	-3,5	4,1	0,2	-7,5
ПрАТ "ТД ЦУМ"	30,7	11,8	12,4	10,2	17,1
ПАТ "ТД "Хрещатик"	15,5	14,4	5,7	0,8	-6,7
ПАТ "Оптвиробторг"	-7,2	-1,2	-4,3	1,6	0,4
ПрАТ "Овочторг"	-1,6	-2,0	1,0	5,6	1,6
ПАТ ТВП "Позняки"	5,9	1,7	2,0	0,8	0,0
ПрАТ "Торгсервіс"	-0,4	-7,8	-0,2	-5,5	1,6
Разом за групою 2	4,8	3,4	2,2	1,3	0,6

Таблиця 2.12

Оцінювання рентабельності ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014

№ з/п	Співвідношення показників рентабельності	Кількість підприємств, од.				
		2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі						
1	$R_{\Pi} > R_{Г}$	6	6	6	6	6
2	$R_{\Pi} = R_{Г}$	0	0	0	0	0
3	$R_{\Pi} < R_{Г}$	0	0	0	0	0
Разом		6	6	6	6	6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
1	$R_{\Pi} > R_{Г}$	7	6	9	9	9
2	$R_{\Pi} = R_{Г}$	0	0	0	0	0
3	$R_{\Pi} < R_{Г}$	4	5	2	2	2
Разом		11	11	11	11	11
	Разом за сукупністю					
1	$R_{\Pi} > R_{Г}$	13	12	15	15	15
2	$R_{\Pi} = R_{Г}$	0	0	0	0	0
3	$R_{\Pi} < R_{Г}$	4	5	2	2	2
Разом		17	17	17	17	17

Ураховуючи абсолютні значення коефіцієнта потенціаловіддачі та співвідношення показників рентабельності ресурсного потенціалу досліджено ефективність реалізації ресурсного потенціалу торговельних підприємств вибіркової сукупності (додаток В таблиця В.19). Результати розрахунків підтверджують тезу щодо більш ефективного використання ресурсного потенціалу у торговельних мережах порівняно з підприємствами, які не входять до складу мережевих структур (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінювання ефективності реалізації ресурсного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Рівень ефективності	2010	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі						
1	високий	4	5	5	5	5
2	середній	2	1	1	1	1
3	низький	0	0	0	0	0
Разом		6	6	6	6	6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
1	високий	6	4	6	5	4

Продовження табл. 2.13

2	середній	1	2	3	4	5
3	низький	4	5	2	2	2
Разом		11	11	11	11	11
	Разом за сукупністю					
1	високий	10	9	11	10	9
2	середній	3	3	4	5	6
3	низький	4	5	2	2	2
Разом		17	17	17	17	17

За оцінками за торговельними мережами протягом усього досліджуваного періоду діагностується високий та середній рівень ефективності реалізації ресурсного потенціалу. Щодо невеликих підприємств, то їх структура за періодами час змінюється в бік збільшення питомої ваги підприємств для яких відзначено середній та низький рівні ефективності використання ресурсного потенціалу.

Оскільки розрахунки, подані вище здійснено з дотриманням різних критеріїв, складно визначити загальний стан ресурсної складової адаптаційного потенціалу. Для однозначного висновку щодо рівня ресурсних можливостей торговельного підприємства щодо формування та реалізації певної адаптивної стратегії рекомендовано використання інтегрального показника (K_{pm}), розрахунок якого базується на методі рейтингової оцінки. Розрахунок цього показника пропонується здійснювати за такими формулами:

$$K_{pm} = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ji}}{n}, \quad (2.11)$$

$$r_{ji} = \frac{a_{ji} - a_j^{\min}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}}, \quad (2.12)$$

$$h = \frac{K_{pm}^{\max} - K_{pm}^{\min}}{3}, \quad (2.13)$$

де K_{pm} – інтегральний показник реалізації ресурсних можливостей торговельного підприємства;

K_{pm}^{\max} , K_{pm}^{\min} – максимальне та мінімальне значення інтегрального показника реалізації ресурсних можливостей торговельного підприємства;

r_{ji} – стандартизоване значення j -го показника i -го підприємства;

a_{ji} – фактичне значення j -го показника i -го підприємства;

a_j^{\min} , a_j^{\max} – мінімальне та максимальне значення j -го показника;

h – крок для розмежування значень інтегрального показника ресурсних можливостей торговельного підприємства.

Для ідентифікації рівня ресурсних можливостей торговельного підприємства пропонується дотримання певної шкали розподілу інтегрального показника (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Шкала розподілу значень інтегрального показника для ідентифікації рівня ресурсних можливостей торговельного підприємства

Значення	Висновок
$[K_{рм}^{\min}; K_{рм}^{\min} + h[$	низький рівень ресурсних можливостей торговельного підприємства
$[K_{рм}^{\min} + h; K_{рм}^{\min} + 2h[$	середній рівень ресурсних можливостей торговельного підприємства
$[K_{рм}^{\min} + 2h; K_{рм}^{\max}]$	високий рівень ресурсних можливостей торговельного підприємства

Вихідна дані та результати розрахунків інтегрального показника ресурсних можливостей торговельного підприємства наведено у додатку В таблиці В.20., їх узагальнення – у таблицях 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Результат оцінювання рівня ресурсних можливостей торговельних підприємств вибіркової сукупності за 2011-2014 рр.

Підприємство	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі				
ТОВ "Аргон"	низький	низький	низький	низький
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	середній	низький	низький	низький
ПАТ "Рітейл Груп"	низький	високий	середній	середній
ТОВ "Таврія-В"	низький	низький	низький	низький
ТОВ "Сучасний модерн"	високий	середній	високий	високий
ПАТ "Базис"	низький	низький	низький	низький

Продовження табл. 2.15

Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур				
ПрАТ "Берегиня"	середній	високий	низький	середній
ПАТ "Сіверське"	середній	високий	високий	високий
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	низький	низький	середній	високий
ПАТ Універсам № 20	середній	середній	високий	високий
ПАТ "Продцентр"	низький	низький	низький	низький
ПрАТ "ТД ЦУМ"	середній	середній	високий	високий
ПАТ "ТД "Хрещатик"	високий	високий	високий	низький
ПАТ "Оптвиробторг"	низький	низький	низький	середній
ПрАТ "Овочторг"	низький	середній	високий	середній
ПАТ ТВП "Позняки"	низький	низький	середній	середній
ПрАТ "Торгсервіс"	низький	низький	середній	середній

Таблиця 2.16

Оцінювання рівня ресурсних можливостей
за підприємствами вибіркової сукупності за 2011-2014 рр.

№ з/п	Рівень ресурсних можливостей	2011	2012	2013	2014
Група 1. Торговельні мережі					
1	високий	1	1	1	1
2	середній	1	1	1	1
3	низький	4	4	4	4
Разом		6	6	6	6
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур					
1	високий	1	3	6	5
2	середній	4	3	3	5
3	низький	6	5	2	1
Разом		11	11	11	11
	Разом за сукупністю				
1	високий	2	4	7	6
2	середній	5	4	4	6
3	низький	10	9	6	5
Разом		17	17	17	17

Результати аналізу свідчать, що за більшістю підприємств вибіркової сукупності ідентифіковано середній та низький рівні ресурсних можливостей. Протягом 2011-2014 рр. високий рівень діагностовано лише за однією з шести торговельних мереж. За групою немережевих структур цей показник становить 1...6 підприємств з 11 досліджених господарюючих суб'єктів.

2.3 Оцінка динамічних здатностей підприємств роздрібно́ї торгівлі

Відповідно до сучасних концепцій стратегічного управління, дослідження ресурсних передумов формування адаптаційних стратегій є, безперечно, важливим напрямом діагностики адаптаційного потенціалу, але недостатнім через неповноту його опису. Як свідчать результати щорічного опитування міжнародної консалтингової компанії Bain & Company, що спеціалізується на стратегічному консалтингу, 75% опитуваних серед 13000 респондентів-менеджерів із 70 країн світу протягом 2010-2015 рр. визначали, що одним із найбільш важливих управлінських трендів, які забезпечують ключові конкурентні переваги бізнесу, є здатності адаптуватися до змін [230]. Такі здатності у ресурсній теорії стратегічного управління мають назву динамічних [231-232]. Оскільки концепція динамічних організаційних здатностей не є усталеною (її виникнення пов'язують із дослідженнями Д. Тиса, Дж. Пізано, А. Шуена у 1992 р.) і не має поки що загальноприйнятого теоретико-методичного базису, то завдання даної частини дисертаційного дослідження визначаються таким колом питань:

1) обґрунтування тих характеристик динамічних здатностей, які є найбільш релевантними формуванню адаптаційних стратегій підприємств роздрібно́ї торгівлі (обґрунтування структури адаптаційних здатностей);

2) вибір методу оцінки динамічних здатностей та розробка відповідного інструментарію;

3) оцінка динамічних здатностей підприємств торгівлі вибіркової сукупності.

Зважаючи на визначені завдання, здійснимо, у першу чергу, структуризацію динамічних здатностей. Вивчення фахової літератури дозволило виділити декілька ключових підходів до вивчення складу таких здатностей:

1. Процесний підхід засновників концепції динамічних здатностей, згідно з яким вони можуть бути зведені до контролю над трьома видами

процесів – інтеграції (координації), реконфігурації та навчання [231]. Здатності до інтеграції/координації забезпечують раціональне використання, ефективну координацію і реплікацію ресурсів у процесі поточної економічної діяльності. Реконфігураційні здатності пов'язані із усвідомленням необхідності внутрішньої та зовнішньої трансформації ключових активів (фінансових, репутаційних, технологічних тощо) і готовністю до використання найкращого досвіду. Здатності до навчання розглядаються авторами концепції як готовність до набуття нових аналітичних (вчитися перш, ніж робити) та експериментальних (робити перш, ніж вчитися) знань.

2. Підхід, що ґрунтується на знаннях (К. Ванг, П. Ахмед, В. Коен, Д. Левінталь), відповідно до якого динамічні здатності поділяються на три групи – абсорбтивні, адаптивні та інноваційні [233]. Абсорбтивні здатності пов'язані зі сприйняттям нового зовнішнього знання; адаптивні – із виявленням і капіталізацією нових (у першу чергу, ринкових) можливостей; інноваційні – зі створенням нового знання всередині підприємства [234-236].

3. Об'єктний підхід, відповідно до якого підґрунтям динамічних здатностей є ті чи інші об'єкти внутрішнього середовища підприємства – ресурси, персонал, менеджмент, взаємовідносини, підприємницька орієнтація, лідерство, товарна політика, логістичні процеси, інформаційна безпека тощо [237-240]. Через такий широкий підхід до вибору об'єктів за останні десять років з'явилося чимало критики концепції динамічних здатностей [241-242]. Основні зауваження стосуються її зосередженості на понятійних аспектах, слабкості емпіричного підґрунтя та недостатності підтвердження теоретичних гіпотез практичними дослідженнями.

Беручи до уваги виділені підходи до структуризації динамічних здатностей, на наш погляд, подальше емпіричне дослідження їх рівня розвиненості під час формування адаптаційних стратегій підприємствами торгівлі має враховувати як процеси координації, реконфігурації ресурсів і навчання, так і об'єкти, стан яких визначає, у першу чергу, ринкову гнучкість торговельних підприємств. Абсорбтивні, адаптивні та інноваційні здатності,

пов'язані із сприйняттям, набуттям і генерацією знань, більшою мірою визначають можливості отримання підприємствами конкурентних переваг, ніж умови їх адаптації до змін макро- та мікросередовища. Тому у контексті даного дослідження структуру динамічних здатностей під час формування стратегій адаптації пропонуємо здійснювати таким чином (рис. 2.10):

1. Інфраструктурні здатності – об'єктами цих здатностей виступають ресурси, а також процеси їх залучення та координації для вирішення операційних і стратегічних завдань підприємств торгівлі.

2. Здатності до навчання, пов'язані із готовністю персоналу до набуття знань, необхідних для адаптації торговельних підприємств до нових умов діяльності, і застосування цих знань в господарській діяльності.

3. Управлінські реконфігураційні здатності, пов'язані із моніторингом ринкової ситуації, усвідомленням необхідності та вибором напрямів трансформації існуючої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей.



Рис. 2.10. Структура динамічних здатностей торговельних підприємств, що впливають на їх адаптаційний потенціал (розроблено автором)

Відповідно до визначеної вище логіки дослідження, наступним його етапом має стати вибір методу та інструментарію оцінки інфраструктурних здатностей, здатностей до навчання та реконфігураційних здатностей торговельних підприємств.

У зв'язку з тим, що динамічні здатності як об'єкт оцінки не характеризуються чіткістю та однозначністю кількісних вимірів, які необхідні для застосування систем оціночних показників, їх дослідження потребує застосування якісних методів [243], економіко-статистичних методів для перевірки узгодженості експертних оцінок, а також методу індукції з метою переходу від часткових спостережень до загальних висновків. На наш погляд, для цілей даного дослідження найбільш релевантним якісним методом є метод анкетування, який дозволяє на засадах анонімності отримати відповіді на ключові питання щодо рівня розвинутої динамічних здатностей за описаною вище структурою (рис. 2.10).

Оскільки метод анкетування передбачає розробку спеціального листа опитування (анкети) і визначення правил його заповнення, в якості підґрунтя формування інструментарію оцінки динамічних здатностей підприємств торгівлі нами обрано модель анкети організаційної культури Д. Денісона, яка складається із чотирьох блоків питань [244]:

- здатність до адаптації (здатність до змін, увага до клієнтів, здатність до навчання),
- місія (стратегічний напрям, цілі, бачення),
- узгодженість (координація, здатність до консенсусу, замученість до системи цінностей),
- залученість (розширення прав співробітників, орієнтація на роботу в команді, можливості розвитку персоналу).

Такий вибір зумовлений тим, що дослідження Д. Денісона ґрунтуються на 15-річному досвіді спостережень за корпоративною культурою більше ніж 1000 підприємств різних розмірів і видів діяльності і спираються на думку 40000 їх представників з точки зору біхевіористського підходу до розвитку організації. Крім того, одним із ключових напрямів для визначення типу корпоративної культури є саме динамічні здатності, які розкриваються в умовах ділового середовища і тією чи іншою мірою враховуються в моделі Д. Денісона у блоках адаптивності, залученості та узгодженості.

З урахуванням зазначеного нами розроблено анкету оцінки динамічних здатностей торговельних підприємств, що впливають на внутрішні можливості формування їх адаптаційних стратегій і враховують визначену вище структуру цих здатностей (додаток Д).

Анкетування передбачає бальну оцінку тих чи інших характеристик динамічних здатностей за 5-бальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню (здатності відсутні), 5 балів – максимальному (здатності цілеспрямовано формуються і перетворюються в компетенції). Загальну оцінку пропонується здійснювати в абсолютному вимірюванні за сумою балів і за допомогою відносного коефіцієнта – «рівень зрілості динамічних здатностей». Розрахунок такого коефіцієнта нами пропонується здійснювати за формулами:

$$PZ_{ДЗi} = \frac{B_{ДЗi(факт)}}{B_{ДЗi(макс)}}, \quad (2.14)$$

$$PZ_{ДЗ} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ДЗi(факт)}}{\sum_{i=1}^n B_{ДЗi(макс)}} = \sum_{i=1}^n PZ_{ДЗi}, \quad (2.15)$$

де – рівень зрілості і-тої характеристики динамічної здатності підприємства;
 – загальний рівень зрілості динамічних здатностей підприємства;
 – відповідно фактична та максимально можлива оцінка і-тої характеристики динамічних здатностей підприємства.

Слід зазначити, що використання терміну «рівень зрілості» відносно здатностей є усталеною термінологією у сфері визначення потенціалу компаній створювати програмне забезпечення. Ще у 1986 р. американський інститут Software Engineering Institute (SEI) запровадив Capability Maturity Model (СММ, модель зрілості здатностей), яка на сьогоднішній день удосконалюється і знаходить відображення у відповідних міжнародних стандартах [245].

Для формування узагальнюючих висновків за результатами оцінки динамічних здатностей нами пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень $PZ_{дз}$:

– $0 \leq PZ_{дз} < 0,33$ – низький рівень зрілості динамічних здатностей, який означає статичність діючої системи управління на підприємстві;

– $0,34 \leq PZ_{дз} < 0,66$ – середній рівень зрілості динамічних здатностей, який свідчить про випадковість їх розвитку в межах діючої системи управління на підприємстві;

– $0,67 \leq PZ_{дз} \leq 1$ – високий рівень зрілості динамічних здатностей, який означає динамічність діючої системи управління на підприємстві.

Для участі в анкетуванні нами були запрошені топ-менеджери великих підприємств, які мають досвід роботи у галузі не менше 3 років і беруть участь у прийнятті стратегічних управлінських рішень, а також керівники невеликих підприємств другої групи (оскільки функціональні менеджери діють в умовах обмеженої раціональності і не завжди володіють питаннями організаційного проектування). Зважаючи на специфіку відбору експертів, професійність їх суджень є достатньо високою і неупередженою, оскільки анкетування проводилося на умовах анонімності.

Результати анкетування менеджерів підприємств вибіркової сукупності в цілому наведені в Додатку Ж, а їх узагальнення – у табл. 2.17.

Отримані результати в цілому свідчать, що має місце суттєва диференціація рівня зрілості динамічних здатностей за підгрупами торговельних підприємств, хоча жодне з них не досягло його максимального рівня.

У підгрупі великих підприємств найвищі оцінки характерні для управлінських реконфігураційних здатностей і становлять 21 бал із 25 можливих (ТОВ «Рітейл Груп» і 20 балів (ТОВ «Аргон», ТОВ «Сучасний модерн»). За винятком ТОВ «Базис» у цій підгрупі всі досліджувані підприємства мають високий рівень зрілості реконфігураційних здатностей, значення якого коливаються від 0,76 до 0,84. Оцінки менеджерами

торговельних мереж інфраструктурних здатностей коливаються від 15 до 19 балів і свідчать як про недостатню гнучкість ресурсного забезпечення підприємств, так і про слабкість ціннісної орієнтації їх персоналу. Рівень зрілості здатностей до навчання характеризується найнижчими оцінками менеджерів мереж і є високим тільки для ТОВ «Рітейл Груп», у складі якого є власний корпоративний університет.

З метою унаочнення отриманих результатів оцінки складових динамічних здатностей великих підприємств торгівлі нами здійснено їх позиціонування за оцінками інфраструктурних здатностей (вісь x), здатностей до навчання (вісь y) та реконфігураційних здатностей (діаметр кулі) (рис. 2.11).

Таблиця 2.17

Оцінка рівня зрілості динамічних здатностей підприємств роздрібної торгівлі (за результатами авторського опитування)

Підприємство	Інфраструктурні (координатційні) здатності		Здатності до навчання		Управлінські реконфігураційні здатності		Загальна оцінка динамічних здатностей	
	Бали	РЗ _{Дзі}	Бали	РЗ _{Дзі}	Бали	РЗ _{Дзі}	Бали	РЗ _{Дзі}
Група 1. Торговельні мережі								
ТОВ "Аргон"	18	0,72	14	0,56	19	0,76	51	0,68
ТОВ "Фоззі-Фуд"	19	0,76	16	0,64	20	0,80	55	0,73
ПАТ "Рітейл Груп"	18	0,72	21	0,84	21	0,84	60	0,80
ТОВ "Таврія-В"	15	0,60	14	0,56	19	0,76	48	0,64
ТОВ "Сучасний модерн"	19	0,76	14	0,56	20	0,80	53	0,71
ПАТ "Базис"	17	0,68	14	0,56	15	0,60	46	0,61
Середнє значення	17,7	0,71	15,5	0,62	19,0	0,76	52,2	0,70
Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережевих структур								
ПрАТ "Берегиня"	15	0,60	11	0,44	12	0,48	38	0,51
ПАТ "Сіверське"	19	0,76	12	0,48	15	0,60	46	0,61
Універсам 11 "Райдужний"	11	0,44	10	0,40	12	0,48	33	0,44
Універсам № 20	12	0,48	8	0,32	11	0,44	31	0,41
ПАТ "Продцентр"	12	0,48	10	0,40	11	0,44	33	0,44

Продовження табл. 2.17

ТД "ЦУМ"	15	0,60	9	0,36	13	0,52	37	0,49
ТД "Хрещатик"	16	0,64	12	0,48	14	0,56	42	0,56
ПАТ "Оптивиробторг"	16	0,64	11	0,44	14	0,56	41	0,55
ПрАТ "Овочторг"	12	0,48	9	0,36	12	0,48	33	0,44
ТВП "Позняки"	13	0,52	8	0,32	14	0,56	35	0,47
ПрАТ "Торгсервіс"	11	0,44	8	0,32	11	0,44	30	0,40
<i>Середнє значення</i>	<i>13,8</i>	<i>0,55</i>	<i>9,8</i>	<i>0,39</i>	<i>12,6</i>	<i>0,51</i>	<i>36,3</i>	<i>0,48</i>
<i>Середнє значення по сукупності</i>	<i>15,7</i>	<i>0,63</i>	<i>12,7</i>	<i>0,51</i>	<i>15,8</i>	<i>0,63</i>	<i>44,2</i>	<i>0,59</i>

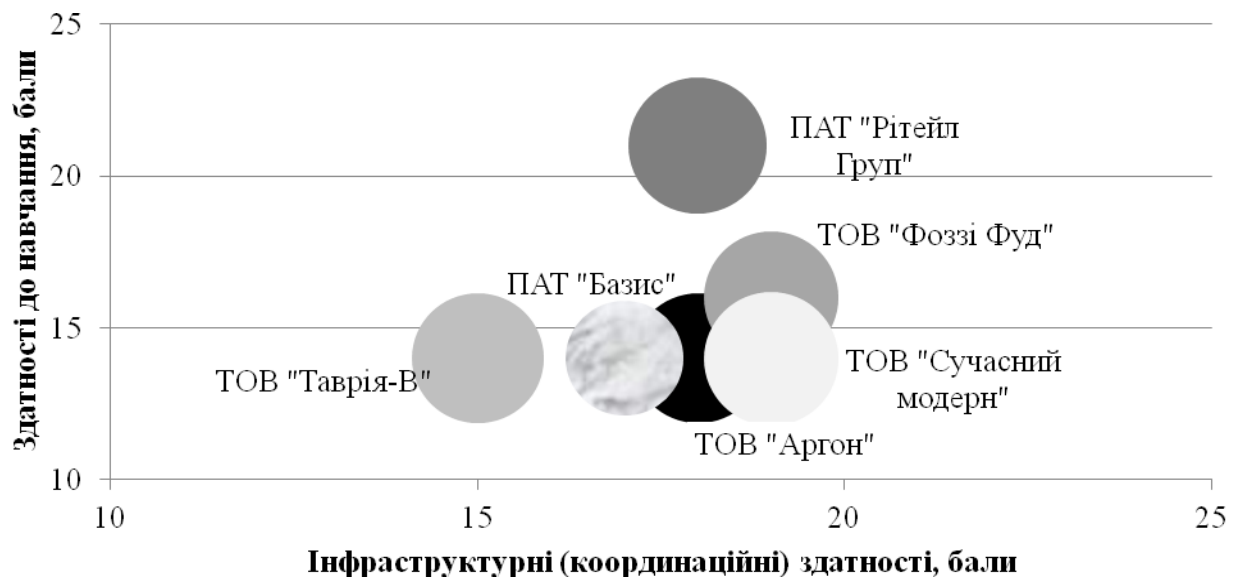


Рис. 2.11. Позичіонування великих підприємств досліджуваної сукупності за оцінками складових динамічних здатностей (розроблено автором)

Здійснене позиціонування дозволяє визначити, що найменш розвинені динамічні здатності мають ТОВ «Таврія-В» і ПАТ «Базис», хоча причини виявлених проблем тут різні. Якщо ТОВ «Таврія-В» має середній рівень зрілості інфраструктурних здатностей і здатностей до навчання, то ПАТ «Базис» значно поступається за рівнем зрілості реконфігураційних здатностей. Близькі позиції, для яких характерні динамічні інфраструктурні здатності, але середній рівень зрілості здатностей до навчання та

реконфігурації, займають регіональні торговельні мережі ТОВ «Аргон» і ТОВ «Сучасний модерн», що пояснюється, в першу, чергу їх заявленою місією, в якій персоналу та цінностям, що створюються завдяки його участі, взагалі не приділяється увага.

Через недостатню увагу до навчання персоналу і відсутність підтримки достатньої інноваційності національна торговельна мережа ТОВ «Фоззі-Фуд» значно поступається національному конкуренту ТОВ «Рітейл Груп» (мережа «Велика кишеня»), яке не тільки інвестує кошти в освіти співробітників, але і запроваджує інноваційні практики в операційну діяльність (автоматизовані каси самообслуговування, інноваційні безконтактні платежі для власників смартфонів Visa Cloud-Based payments, інноваційні рекламні кейси для певних торгових марок з використанням системи «Звуковий душ» тощо). Отже, позиціонування в трьохмірній системі координат дозволило визначити не тільки слабкі місця великих торговельних підприємств за окремим складовими динамічних здатностей, але і сформувані цілісне бачення їх готовності до реалізації адаптаційних стратегій за рахунок нематеріальних елементів потенціалу.

У підгрупі невеликих торговельних підприємств (табл. 2.16) більш високі оцінки характерні для інфраструктурних (координаційних) здатностей, найвищий рівень зрілості яких має ПАТ «Сіверське» (19 балів або 0,76 пункти). Всі респонденти інших підприємств цієї підгрупи оцінили ці здатності на середньому рівні від 11 до 16 балів, відповідно із рівнем зрілості від 0,44 до 0,64. Особливістю малих торговельних підприємств досліджуваної сукупності є в цілому низький рівень здатностей до навчання, значення якого для 27% підприємств підгрупи (8 балів або 0,32 пункти) свідчать про статичність діючої системи управління, яка не заохочує персонал ні до отримання нових знань, ні до перейняття досвіду інноваційного розвитку взагалі. Незважаючи на дещо вищий рівень зрілості управлінських реконфігураційних здатностей, порівняно із здатностями до навчання, отримані оцінки за цією складовою коливаються на середньому

рівні від 11 (універсам №20, ПАТ «Продцентр», ПрАТ «Торгсервіс») до 15 балів (ПАТ «Сіверське»).

Позиціонування невеликих торговельних підприємств досліджуваної сукупності за складовими динамічних здатностей (рис. 2.12) свідчить про наявність аутсайдера ПрАТ «Торгсервіс» (яке поступається за всіма позиціями проведеного анкетування) і відсутність явного лідера за загальним рівнем зрілості здатностей через недостатню увагу керівництва до формування гнучких організаційних структур управління, які є характерними для малого бізнесу.

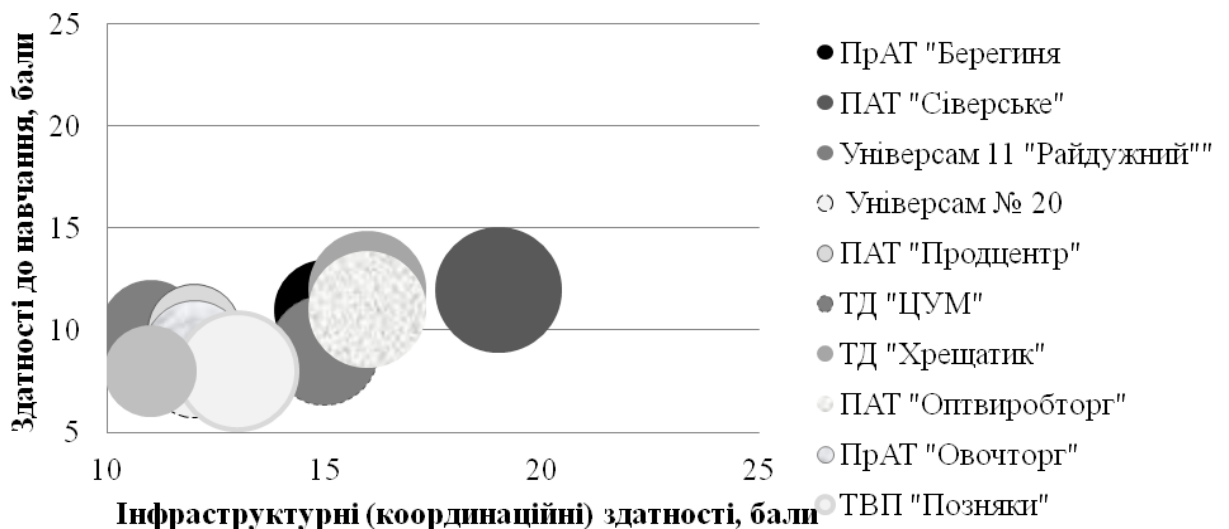


Рис. 2.12. Позиціонування невеликих підприємств досліджуваної сукупності за оцінками складових динамічних здатностей (розроблено автором)

Якщо відсутність інвестицій у навчання та інновації для підприємств цієї підгрупи можна частково пояснити нестачею коштів, то слабкість системи цінностей і відсутність їх загальнокорпоративної підтримки є наслідком непрофесійного управління.

Для розуміння ситуації в цілому, нами здійснено структурний аналіз досліджуваної сукупності торговельних підприємств щодо загального рівня зрілості їх динамічних здатностей (рис. 2.13). Результати такого аналізу свідчать, що, незважаючи на окремі випадки відсутності здатностей до

навчання або до реконфігурації, жодне з підприємств вибіркової сукупності не характеризується низьким рівнем зрілості динамічних здатностей. Усі невеликі підприємства торгівлі мають середній рівень показника, значення якого коливаються від 0,4 до 0,61. Серед торговельних мереж таких підприємств було лише 33,3%. Для більшості великих торговельних підприємств (66,7%) характерним є високий рівень зрілості динамічних здатностей. Що свідчить про їх більш високу готовність до формування та реалізації стратегій адаптації.

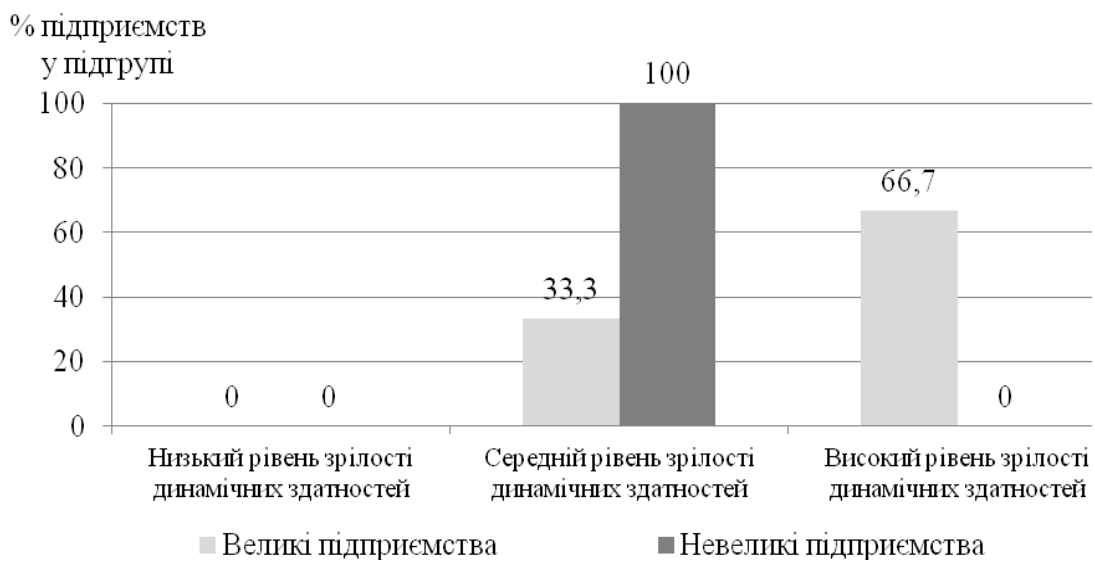


Рис. 2.13. Структурний аналіз підприємств досліджуваної сукупності за рівнем зрілості динамічних здатностей (розроблено автором)

З метою узагальнення отриманих результатів анкетування в розрізі підгруп і виявлення причин розбіжностей їх оцінок нами здійснено статистичний аналіз репрезентативності отриманих середніх оцінок виділених в анкетуванні складових динамічних здатностей. Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення (СКВ) і коефіцієнта варіації за кожним питанням анкети для досліджуваних підгруп підприємств наведені у табл. Ж.2 (додаток Ж). Як свідчать отримані дані, за групою «Інфраструктурі (координаційні) здатності» значення коефіцієнтів варіації коливаються на рівні 0-18% для великих підприємств і 9-27% для невеликих підприємств; за групою «Здатності до навчання» – 12-33% для великих

підприємств і 0-27% для невеликих; за групою «Управлінські реконфігураційні здатності» – відповідно 10-26% і 10-32%. Отже, отримані значення коефіцієнтів варіації не перевищують рекомендованого в теорії статистики значення у 33% [246], що свідчить про однорідність отриманих оцінок за групами динамічних здатностей.

Зважаючи на доведену статистичну репрезентативність, нами здійснено аналіз розбіжностей у середніх оцінках різних складових динамічних здатностей для виділених підгруп підприємств. Аналіз питань блоку «Інфраструктурні (координаційні) здатності» (рис. 2.14) свідчить, що майже відсутні розбіжності в оцінках гнучкості організаційних структур управління (2,67 бали для великих підприємств і 2,73 бали із 5 можливих для невеликих), а також в швидкості та доступності надходження інформації (3,17 і 3,09 бали відповідно). Найбільша різниця в оцінках характерна для стану ресурсного забезпечення (розрив у майже 2 бали на користь торговельних мереж) і злагодженості роботи усіх підрозділів підприємств щодо досягнення єдиної системи цілей (розрив у 1,18 бали також на користь великих підприємств).

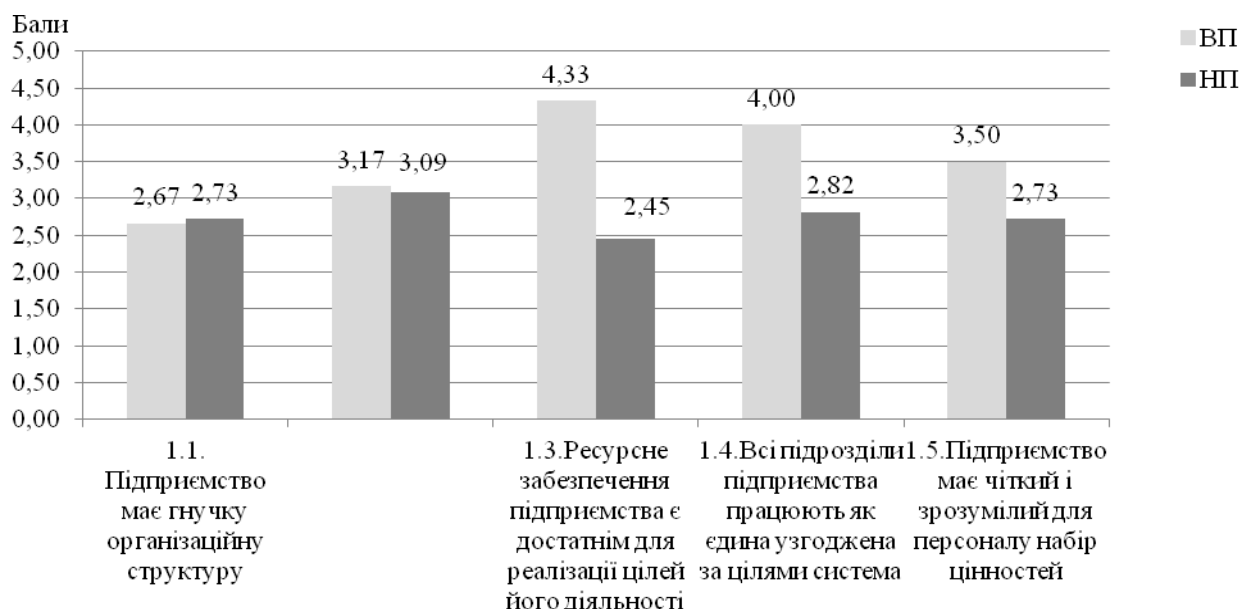


Рис. 2.14. Аналіз розбіжностей у середніх оцінках інфраструктурних здатностей для виділених підгруп підприємств (розроблено автором)

Отже, за напрямом інфраструктурних (координаційних) здатностей більші можливості для формування адаптаційних стратегій мають великі підприємства, які на фоні досить жорстких традиційних структур управління (як правило, лінійно-функціональних) все ж таки мають досить потужне ресурсне забезпечення (у першу чергу, технічне та товарне), а також намагаються переймаючи кращий досвід у галузі, орієнтуватися на зрозумілу і чітку систему цінностей, що має сприяти меншому опору з боку персонал під час впровадження змін.

Аналіз питань блоку «Здатності до навчання» (рис. 2.15) свідчить, що найбільша близькість позицій великих і невеликих торговельних підприємств характерна для оцінок кросфункціональних здатностей персоналу (відповідно, 3,17 і 3 бали із 5 можливих).

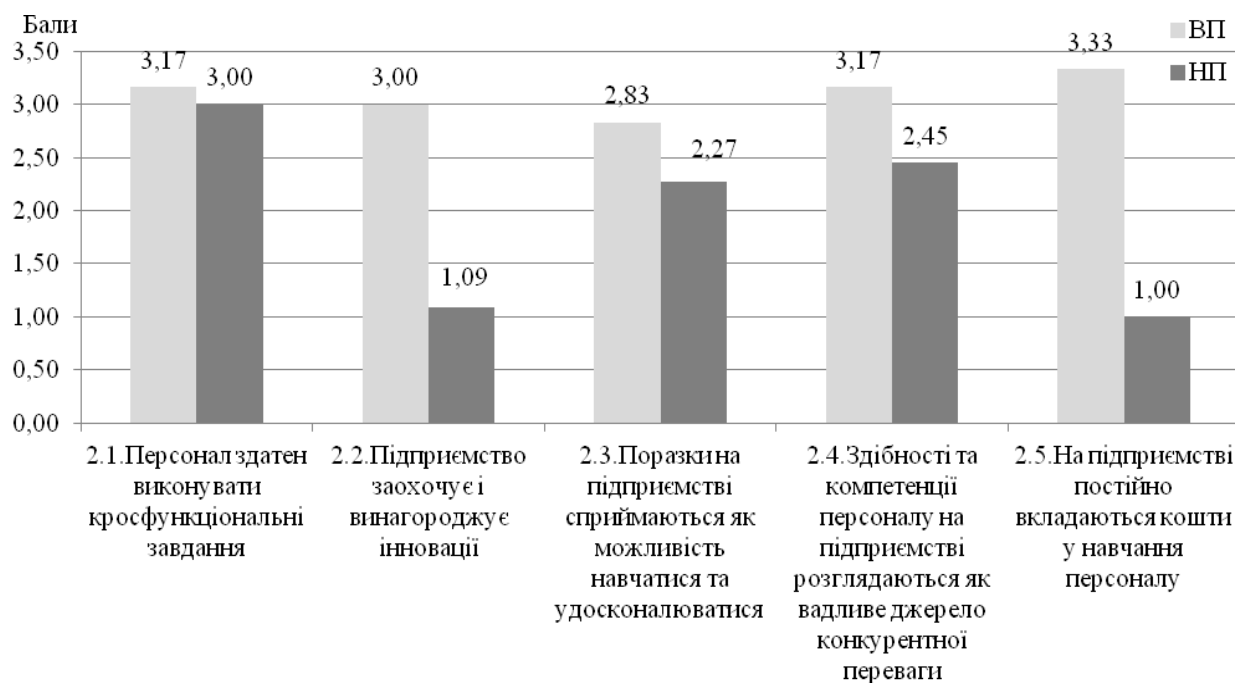


Рис. 2.15. Аналіз розбіжностей у середніх оцінках здатностей до навчання для виділених підгруп підприємств (розроблено автором)

Це означає, що за інших рівних умов співробітники підприємств певною мірою готові до виконання нових обов'язків і підтримають необхідність змін. Найбільші розбіжності мають місце у сфері заохочення до

інновацій та здійснення інвестицій у навчання персоналу. Якщо великі підприємства здійснюють такі заходи або на епізодичній, або на систематичній основі, то малі не здійснюють взагалі (1 бал за цим напрямом відповідає відсутності таких здатностей).

Характерною для вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі, на наш погляд, є ситуація, коли здібності та компетенції персоналу не розглядаються керівництвом як великих, так і малих підприємств, як вагоме джерело їх конкурентних переваг. Таке зневажання кадровим потенціалом призводить до досить високого рівня плинності персоналу та низької мотивації праці у торгівлі. Прикро, що такі тенденції мають місце в умовах розвитку інтелектуального суспільства в цілому та інтелектуалізації економіки, для яких характерні прискорення швидкості обробки інформації, засвоєння нових ідей і їх швидке впровадження у господарську діяльність. Якщо керівники вітчизняних торговельних підприємств не докладатимуть зусилля для визнання значущості цих тенденцій і урахування їх у своїй діяльності, напевно, вони не матимуть потужних адаптаційних здатностей для конкурування із світовими лідерами торгівлі, які поступово виходять на український ринок і намагаються поширювати власні стандарти відносин із клієнтами та принципи соціальної відповідальності.

Аналіз оцінок за питаннями блоку «Управлінські реконфігураційні здатності» (рис. 2.16) свідчить, що за цими складовими динамічних здатностей проявляються найбільш суттєві розбіжності між оцінками респондентів великих і невеликих торговельних підприємств.

Оскільки реконфігураційні здатності передбачають усвідомлення керівництвом необхідності змін ресурсного потенціалу і готовність до використання найкращого досвіду, то важливою їх складовою є використання найкращих практик організації торгівлі.



Рис. 2.16. Аналіз розбіжностей у середніх оцінках управлінських реконфігураційних здатностей для виділених підгруп підприємств (розроблено автором)

Між тим, якщо оцінки за цим напрямом для великих підприємств є доволі високими (3,67 бали із 5 можливих, відповідно рівень зрілості здатностей – 0,74 пункти), то для досліджуваних невеликих підприємств характерною є майже повна відсутність орієнтації на кращий досвід у галузі (1,55 бали або 0,31 пункти), що пов'язано, на наш погляд, із попередньо виявленим низьким рівнем їх здатностей до навчання та впровадження інновацій.

Незважаючи на тривалу ретроспективу господарської діяльності, малі торговельні підприємства в цілому також демонструють меншу обізнаність у тенденціях бізнес-середовища і відповідно більш уповільнену реакцію на його зміни (відповідно, 4,5 бали із 5 можливих для великих підприємств і 2,91 бали для невеликих). Розрив у 1 бал має місце також за параметром «Усвідомлення необхідності змін і уникнення опору персоналу для їх здійснення». Так, запровадження змін більш характерно для торговельних мереж, середня оцінка яких 3,83 бали із рівнем зрілості цієї здатності у

0,77 пункти. Керівники невеликих підприємств оцінили власні можливості за цим напрямом лише на 2,82 бали, тобто рівень зрілості цих здатностей становить лише 0,56 пункти, що свідчить про відсутність системної роботи керівництва в цьому напрямі.

Таким чином, оцінка динамічних здатностей торговельних підприємств виявила їх неоднорідність за рівнем зрілості як у розрізі окремих підприємств, так і в цілому для великих підприємств у форматі торговельних мереж і невеликих самостійних підприємств роздрібною торгівлі. Безперечно, виявлені розбіжності та особливості чинять вагомий вплив на адаптаційний потенціал торговельних підприємств і мають бути враховані під час формування їх стратегій адаптації, спрямованих на виживання, досягнення рівноваги або стійке економічне зростання.

Висновок за розділом 2

1. Визначено, що формування адаптаційної стратегії господарюючого суб'єкта здійснюється з урахуванням змін попиту, діяльності конкурентів і змін на ринку ресурсів. З огляду на динамічність та різноспрямований характер змін чинників, у роботі обґрунтовано методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства, який передбачає розрахунок інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища, сформованого за результатами ранжування зовнішніх чинників за характеристиками стійкості динаміки, напряму та сили впливу на результати діяльності торговельного підприємства.

2. За результатами розрахунків зроблено висновок про середній рівень сприятливості зовнішнього середовища для функціонування підприємств роздрібною продовольчої торгівлі. Визначено, що під час розробки стратегії адаптації торговельних підприємств слід ураховувати такі чинники як доходи населення, тарифи на комунальні послуги, розмір орендних ставок,

посилення концентрації бізнесу на ринку роздрібно́ї торгівлі. Варіація цих чинників упродовж 2010-2015 рр. перевищує 20,0%, а модуль коефіцієнта кореляції більший ніж 0,5.

3. На підставі узагальнення сутнісних характеристик потенціалу підприємства та врахування особливостей адаптації визначено зміст поняття адаптаційний потенціал підприємства, який запропоновано визначати як сукупність ресурсних можливостей та динамічних здатностей підприємства щодо адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з метою забезпечення виживання, рівноваги або стійкого економічного росту господарюючого суб'єкта.

4. Для визначення ресурсних можливостей щодо реалізації стратегії адаптації торговельного підприємства запропоновано методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі, який базується на розрахунку показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу економічного суб'єкта у сфері торгівлі.

5. У ході проведеного аналізу за даними вибіркової сукупності підприємств роздрібно́ї торгівлі зроблено висновок, що величина, динаміка та структура ресурсного потенціалу а також достатність, мобільність та ефективність реалізації його локальних компонент у значній мірі залежать від розміру торговельного підприємства та особливостей організації бізнесу. Відзначено, що у складі ресурсного потенціалу торговельних мереж упродовж 2010-2014 рр. значна питома вага припадає на технічний потенціал (47,5...64,6%) та потенціал товарних ресурсів (16,4...24,2%). За групою торговельних підприємств, що не входять до складу мережевих структур, відзначено високу частку технічного потенціалу (67,0...79,5%).

За групою торговельних мереж діагностовано недостатність, а за торговельними підприємствами, що не входять до складу мережевих структур, перевищення обсягу ресурсного потенціалу. Більш високі значення коефіцієнта мобільності визначено за групою торговельних мереж (1,2 проти

0,9 у 2012, 1,9 проти 1,6 у 2013 та 1,0 проти 0,9 у 2014 р). Показники потенціаловіддачі та рентабельності ресурсного потенціалу за групою торговельних мереж за періодами часу перевищують відповідні показники за торговельними підприємствами, що не входять до складу мережевих структур.

6. На підставі результатів рейтингової оцінки ідентифіковано рівень ресурсних можливостей підприємств роздрібної торгівлі вибіркової сукупності за періодами часу. Встановлено, що для більшості досліджених підприємств характерний низький та середній рівні адаптивних властивостей ресурсних можливостей. За 2011-2014 рр. високий рівень визначено за 1 з 6 торговельних мереж. За групою роздрібних торговельних підприємств, які не входять до складу мережевих структур цей показник становить 1...6 з 11 досліджених господарюючих суб'єктів.

7. Основними складовими динамічних здатностей підприємств роздрібної торгівлі, які визначають їх адаптаційний потенціал і мають бути враховані під час формування стратегій адаптації, визначено інфраструктурні (координаційні) здатності, здатності до навчання та управлінські реконфігураційні здатності. З метою кількісної оцінки складових динамічних здатностей запропоновано визначення показника «рівень зрілості динамічних здатностей» з використанням методів анкетування та бальної оцінки, а також ранжуванням отриманих значень показника в інтервалі від 0 до 1 за шкалою «низький – середній – високий».

8. На основі проведеного анкетування топ-менеджерів підприємств роздрібної торгівлі вибіркової сукупності виявлено особливості у рівнях зрілості динамічних здатностей як для кожного окремого підприємства, так і для торговельних мереж і невеликих самостійних торговельних підприємств в цілому. Результати розрахунків показали, що найбільш проблемними напрямками для підтримки адаптаційних стратегій у мережевій торгівлі є жорсткість організаційних структур управління (координаційні здатності) та відсутність прагнення до удосконалення бізнес-процесів (здатності до

навчання). Для невеликих торговельних підприємств значними перешкодами для впровадження змін є відсутність інновацій, що передбачають використання нових методів і технологій торгівлі, а також інвестицій у навчання персоналу (здатності до навчання). У цілому рівень зрілості динамічних здатностей підприємств сукупності є переважно середнім, що обмежує реалізацію стратегій адаптації, спрямованих на випередження змін зовнішнього середовища.

Наукові результати і висновки цього розділу дисертаційної роботи, віднайшли своє відображення в публікаціях [247; 248; 249].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

3.1 Методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу господарюючих суб'єктів торговельної галузі

Розуміння керівниками підприємства адаптаційних можливостей господарюючого суб'єкта створює передумови для формування певної стратегії адаптації та розробки відповідного портфелю адаптаційних заходів, адекватних змінам зовнішнього середовища. Значущість адаптаційного потенціалу для формування та удосконалення діючої стратегії адаптації зумовлює необхідність комплексної його оцінки. З огляду на це узагальнимо існуючі розробки та обґрунтуємо методичний інструментарій для комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства.

Щодо сутності комплексної оцінки, то у самому загальному вигляді її визначають як узагальнюючу характеристику, отриману у результаті дослідження об'єкта за сукупністю показників. Загальні рекомендації щодо комплексної оцінки потенціалу підприємства подано у роботах І.П. Отенко, О.С. Федоніна, Н.С. Краснокутської, А. Воронкова та ін. так, І. П. Отенко [250, с. 45] визначає, що оцінювання потенціалу підприємства формується на діалектичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає визначення системоутворюючих елементів та зв'язків, які становлять потенціал, виявлення зовнішніх і внутрішніх їхніх факторів. Динамічний підхід розглядає зміни, які відбуваються в потенціалі, пов'язані з процесами функціонування й розвитку підприємства та його зовнішнього середовища [250, с. 45]. Федонін О.С. наголошує на тому, що потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників, причому залежно від природи самого показника, застосовувати вартісну натуральну, або евристичну оцінку, а для визначення рівня використання

елементів потенціалу автор рекомендує дотримання методу порівняльної оцінки [205; с. 83]. Н.С. Краснокутська виділяє комплексність як один з основних принципів оцінювання формування та реалізації потенціалу підприємства [203, с. 133]. Воронкова А. акцентує увагу на необхідності використання комплексу кількісних та якісних методів під час оцінювання потенціалу підприємства [251; с. 17].

Комплексне оцінювання здійснюється у певній послідовності, що включає такі основні етапи як визначення об'єкта та мети оцінки, обґрунтування системи часткових показників, методики їх розрахунку та джерел інформації, розрахунок інтегральних показників за обраною методикою та аналіз результатів. Ключовим етапом в процесі комплексного оцінювання є визначення узагальнюючої характеристики досліджуваного об'єкта. Для цього використовують два підходи, відповідно до яких висновок щодо об'єкта дослідження базується на результатах розрахунку сукупності показників або єдиного узагальнюючого показника. Вибір на користь будь-якого з вказаних підходів визначається об'єктом та цільовими настановами комплексної оцінки.

Результати проведеного аналізу свідчать, що для узагальнюючого висновку щодо потенціалу господарюючого суб'єкта здебільшого використовують комплексний показник, який уособлює результати поетапного оцінювання окремих складових потенціалу інтегрованих до узагальнюючого показника. Попри дотримання загального підходу в оцінювання потенціалу, який ґрунтується на розрахунку певного інтегрального показника, проведені дослідження свідчать, що методичні засади комплексної оцінки потенціалу підприємства є різними за методами оцінювання складових потенціалу, а також способами визначення інтегрального показника [250-259]. Узагальнивши результати проведеного дослідження відмітимо, що методичні засади, які використовують науковці для комплексної оцінки потенціалу підприємства є різними. Залежно від об'єкта оцінки, характеру показників та джерел їх формування оцінювання

потенціалу здійснюється за даними фінансової та управлінської звітності, а також експертного опитування, з використанням методів порівняльної оцінки, індексного методу, адитивного чи мультиплікативного згортання, матричного методу, реляційних матриць, стратегічного аналізу та ін. [162, с. 444-456; 203, с. 142-144; 252-254; 257]. Визначимо основні методичні засади комплексної оцінки потенціалу підприємства, наведені у науковій літературі.

У найбільш розгорнутому вигляді методичні підходи до комплексної оцінки потенціалу підприємства наведено у праці [203, с. 127-214]. Автор розглядає проблематику управління потенціалом з огляду видових його проявів, тому оцінювання потенціалу торговельного підприємства подано не однією а комплексом методичних розробок, які ураховують особливості формалізації потенціалу господарюючого суб'єкта. У роботі [203] представлено методичні засади вартісної оцінки потенціалу торговельного підприємства [203, с. 152-162], а також пропозиції щодо оцінювання функціональних та синергійних видів потенціалу торговельного підприємства. Залежно від виду потенціалу для його оцінювання рекомендовано використання методу динамічних ланцюжків [203, с. 163-165], реляційних матриць [203 с. 165-170], адитивного згортання, коефіцієнтного аналізу, методів стратегічного аналізу [203 с. 181-192], застосування яких дозволяє отримати узагальнюючі висновки щодо рівня збалансованості а також розвитку різних видів його потенціалів – ресурсного, функціонального, ринкового, стратегічного, інноваційного.

Конкретні моделі для комплексної оцінки окремих видів потенціалу підприємства представлено у працях [48; 162; 252-257] та ін. Так, Лігоненко Л.О. у праці [162, с. 416-506] подає послідовність оцінювання певного виду потенціалу, а саме потенціалу виживання підприємства. Грунтуючись на засадах комплексної оцінки, автор відзначає, що рівень потенціалу виживання є комплексним показником, який розраховується за даними експертної оцінки його окремих складових [162, с. 507]. Хоча у

переліку вхідних показників автор використовує характеристики стану ресурсів та ресурсних можливостей, проте основним методом оцінювання потенціалу виживання є метод бальної оцінки. Для узагальненого висновку щодо перспектив розвитку підприємства автор пропонує використання інтегрального показника, розрахунок якого базується на методі адитивного згортання та передбачає бальне оцінювання перспектив зростання певного показника (чинника виживання) з урахуванням значущості цього показника для загальної оцінки можливості виживання.

Доцільність застосування методу адитивного згортання з урахуванням коефіцієнтів важливості окремих компонент потенціалу відзначено також у публікаціях Міценко Н.Г. На це звертає автор, досліджуючи особливості оцінювання фінансового потенціалу підприємства [252].

Також комплексного підходу до оцінювання потенціалу підприємства дотримується Фролова Л.В. Проте методичний підхід до його розрахунку – інший. Для визначення потенціалу виживання торговельного підприємства автор пропонує використання сукупності стандартизованих коефіцієнтів, які відображають ефективність управління, вплив зовнішнього середовища та наявність перспектив і можливостей розвитку підприємства. Для узагальнюючого висновку щодо рівня потенціалу автором пропонується розрахунок узагальнюючого коефіцієнта, який визначається як середнє значення добутку вказаних вище коефіцієнтів [163].

Ілляшенко С.М. для комплексної оцінки інформаційного потенціалу рекомендує дотримання методу відстаней [253]. В основі розробленої методики – сукупність кількісних та якісних показників, які відображають інформаційні ресурси та здатності до їх реалізації. Рівень інформаційного потенціалу підприємства в цілому оцінюється автором за результатами порівняння фактичних та бажаних параметрів. Згідно авторської позиції, чим меншим є значення інтегрального показника, тобто чим меншою є відстань між ідеальними та фактичними характеристиками локальних складових, тим більш високий рівень інформаційного потенціалу підприємства.

Артеменко С.В. дотримується засад процесно-системного підходу та пропонує методику комплексної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства, яка базується на основі тривимірної моделі, що передбачає побудову тетраедра, розрахованого за даними щодо ефективності взаємодії управління маркетинговими ресурсами та маркетинговим інструментарієм, маркетинговим інструментарієм та організацією маркетингової діяльності, а також маркетинговою діяльністю та маркетинговими ресурсами [254].

Розробки Шталь Т.В. щодо комплексної оцінки ресурсного потенціалу торговельного підприємства ґрунтуються на системі показників ефективності використання локальних компонент ресурсного потенціалу, розрахованих як співвідношення товарообороту та прибутку з вартісною оцінкою приведених витрат, пов'язаних із формуванням і використанням ресурсного потенціалу господарюючих суб'єктів [255, с. 12-15].

У праці [256] для оцінювання організаційного потенціалу підприємства рекомендовано використання методів стандартизації та бальної оцінки. У загальному вигляді коефіцієнт ефективності організаційного потенціалу розраховується як середнє значення добутку коефіцієнтів ефективності потенціалу організації виробництва та організаційної структури управління, які визначаються з дотриманням методів стандартизації часткових показників та з урахуванням рівня їх значущості.

Для комплексної оцінки потенціалу у праці [257] також використано сукупність методів – бальний, індексний, адитивного згортання з урахуванням коефіцієнтів важливості, фінансових коефіцієнтів, матричний. Базова модель для оцінювання потенціалу описує економічні процеси у розрізі інтенсивних та екстенсивних чинників. Відповідно розробки авторів комплексна оцінка потенціалу підприємства ґрунтується на розрахунку певного коефіцієнта, який визначається у результаті інтеграції зважених показників якісної та кількісної оцінки елементів потенціалу підприємства та системи управління. Для якісної оцінки потенціалу та системи управління

ним рекомендовано використання бального методу з урахуванням коефіцієнтів вагомості за кожною з характеристик локального потенціалу. Кількісна оцінка потенціалу підприємства пропонується здійснювати з використанням тривимірного показника ефективності діяльності, який визначається співвідношенням певних показників фінансового стану за трьома напрямками оцінювання, а саме рентабельність та ділова активність, фінансова стійкість і платоспроможність [257, с. 136]. Для кількісної оцінки ефективності діяльності підприємства рекомендовано використання індексного методу, а для висновку щодо рівня ефективності – характер співвідношення між певними індексами. Для узагальнюючого висновку щодо потенціалу підприємства авторами рекомендовано використання узагальнюючого показника, розрахованого за результатами зваженої оцінки коефіцієнтів, які відображають результати якісної та кількісної оцінки потенціалу.

Для розрахунку комплексного показника адаптивності системи Глаголев С.М. рекомендує дотримання методу відстаней [48, с. 19]. Відповідно до цього методу значення обраних показників адаптивності нормуються порівняно з нормативними значеннями, в якості яких доцільно обирати найкращі (найбільші або найменші значення) з встановленого масиву даних.

Методика оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, розроблена Н.В. Зябліцькою, ґрунтується на інтеграції окремих характеристик адаптаційних можливостей підприємства до єдиного комплексного показника. В основі розрахунку – модель адитивного згортання, компонентами якої є показники впливу певної групи умов на діяльність підприємства, а також відповідності виробничо-господарської політики та умов діяльності господарюючого суб'єкта. Особливістю авторського підходу є дотримання багатокритеріального підходу та оцінювання адаптаційного потенціалу з урахуванням критеріїв організаційної, соціальної, виробничо-технологічної та економічної єдності,

ранжованих відповідно їх пріоритетності щодо ефективності розвитку підприємства. Методичний підхід, розроблений Зябліцькою Н.В. передбачає етапи розрахунку критеріїв ефективності організаційної структури підприємства, його трудового потенціалу, виробничо-технологічних резервів та фінансової стійкості з урахуванням коефіцієнтів впливу кожного критерію на адаптаційний потенціал загалом визначених на основі методу пріоритетів [258, с. 21-24].

У моделі Дорофєєвої В.В. адаптаційний потенціал оцінюється сукупністю характеристик, які відображають гнучкість, надійність, мобільність та ефективність управління підприємством. У результаті формується інтегральний показник адаптаційного потенціалу підприємства, який розраховується як сума узагальнюючих показників за вказаними критеріями, скорегованих з огляду коефіцієнта їх значущості, отриманих методом експертних оцінок [259, с. 25-26].

Спираючись на результати проведеного дослідження, обґрунтуємо методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. Перш за все, необхідно визначитись зі складовими такої оцінки. Як показали дослідження, залежно від сутнісного наповнення об'єкта дослідження модель для узагальненого висновку щодо потенціалу підприємства формується за одним з трьох підходів, а саме за сукупністю певних характеристик, з огляду структурних елементів потенціалу, або за поєднання характеристик та структурних елементів в одній моделі. Перший підхід поданий у працях Дорофєєвої В.В., Зябліцької Н.В., Дьожкіної І.П., Артеменко С.В. другий – у розробках Шталь Т.В., Ілляшенко С.М., Міценко Н.Г., третій – Лігоненко Л.О., Фролової Л.В., Лутовінова П.П. Спираючись на розуміння адаптаційного потенціалу як сукупності властивостей господарюючого суб'єкта щодо пристосування до змін зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне побудувати модель для комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства з дотриманням критеріїв, що виділено як основні під час оцінювання ресурсної

компоненти та здатностей, а саме критеріїв достатності, мобільності, ефективності реалізації та рівня динамічних здатностей.

З приводу безпосередньо розрахунку інтегрального показника адаптаційного потенціалу, то використання моделі, що ґрунтуються на адитивному чи мультиплікативному згортанні з урахуванням коефіцієнтів вагомості, як це реалізовано у пропозиціях Л.О. Лігоненко, Л. В. Фролової Н.Г. Міценко, Н.В. Зяблицької, І.П. Дьожкіної, В.В. Дорофєєвої, вважаємо суперечливими через багаторазове використання методу експертних оцінок, а також самого механізму узагальнення часткових показників. Щодо методу експертних оцінок, то ми не відкидаємо його оцінок як інструментарій дослідження адаптаційного потенціалу. Об'єктивним є використання результатів анкетування для визначення динамічних здатностей господарюючого суб'єкта. Водночас вважаємо, що багаторазове використання методу експертних оцінок, підвищує ризики необ'єктивності отриманих результатів.

Щодо інтеграції часткових показників одиничних або узагальнюючих показників до єдиного інтегрального шляхом адитивного або мультиплікативного згортання (моделі Л.О. Лігоненко Н.В. Зяблицької, В.В. Дорофєєвої, П.П.Лутовінова), то також вважаємо такий спосіб представлення результату розрахунків суперечливим, оскільки у такому випадку втрачається наочність результатів дослідження, а саме сприйняття адаптаційного потенціалу як характеристики, яка складається не з однієї, а комплексу різних ознак-критеріїв. З представлених методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства та унаочнення отриманих оцінок звернемо увагу на метод, який передбачає побудову профілю потенціалу на основі багатокутника. На відміну від інших методів (адитивного чи мультиплікативного згортання, реляційних матриць, динамічних ланцюжків, матричного), графоаналітичний метод дозволяє отримати узагальнюючий висновок щодо потенціалу торговельного підприємства за одночасного унаочнення одиничних його характеристик.

Спираючись на існуючі підходи щодо комплексної оцінки потенціалу підприємства та ураховуючи особливості адаптаційного потенціалу господарюючого суб'єкта, обґрунтовано методичний підхід до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. Для узагальнюючого висновку щодо адаптаційних можливостей торговельного підприємства розрахунки рекомендовано здійснювати за такими етапами.

1. Визначити цільові настанови та напрями оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. Для обґрунтування стратегії адаптації необхідним є ідентифікація рівня адаптаційного потенціалу господарюючого суб'єкта. Щодо напрямів оцінювання адаптаційного потенціалу, то за результатами дослідження (п. 2.2) як основні виділено ресурсну складову та динамічні здатності торговельного підприємства.

2. Визначити критерії та показники для оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. З огляду виділених складових адаптаційного потенціалу як основні критерії його оцінювання визначено такі як достатність, мобільність та ефективність реалізації ресурсного потенціалу а також зрілість динамічних здатностей торговельного підприємства. Показники для оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства за цими критеріями обґрунтовано у підрозділах 2.2. та 2.3 та в узагальненому вигляді подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями, критерії та показники для комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства

Напрями	Критерії	Показники
Ресурсна компонента адаптаційного потенціалу	Достатність	Коефіцієнт достатності ресурсного потенціалу
	Мобільність	Коефіцієнт мобільності ресурсного потенціалу
	Ефективність реалізації	Коефіцієнт потенціаловіддачі ресурсного потенціалу Рентабельність ресурсного потенціалу
Динамічні здатності	Зрілість	Рівень інфраструктурних здатностей
		Рівень здатностей до навчання
		Рівень управлінських реконфігураційних здатностей

3. Розрахунок інтегрального показника адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. Для розрахунку інтегрального показника ресурсного потенціалу торговельного підприємства запропоновано використання методу радару [260, с. 184-186], застосування якого передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників, що відображають стан ресурсів і динамічних здатностей, та визначенні площі фігури. Площа фігури визначається за формулою:

$$Sap_i = \frac{1}{2} \sin \varphi \sum_{k=1}^n V_{ki} \times V_{(k+1)i}, \quad (3.1)$$

де Sap_i – фактичний адаптаційний потенціал i -го торговельного підприємства, одиниці;

V_{ki} , $V_{(k+1)i}$ – вектор за суміжними показниками щодо ресурсної компоненти та динамічних здатностей i -го торговельного підприємства, коефіцієнт;

φ – кут між двома суміжними значеннями векторів потенціалу;

n – кількість показників оцінки.

4. Ідентифікація рівня адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. Стан адаптаційного потенціалу визначається на підставі порівняння площі радару Sap та оціночного кола в межах якого побудований радар.

$$K_i = Sap \div S, \quad (3.2)$$

$$S = \pi R^2, \quad (3.3)$$

$$h = \frac{K_i^{\max} - K_i^{\min}}{3}, \quad (3.4)$$

де K_i – інтегральний коефіцієнт адаптаційного потенціалу i -го торговельного підприємства;

K_i^{\max} , K_i^{\min} – максимальне та мінімальне значення інтегрального коефіцієнта адаптаційного потенціалу i -го торговельного підприємства;

S – площа оціночного кола в межах якого побудований радар, одиниці.

R – радіус оціночного кола, одиниці;

H – крок для розмежування значень інтегрального коефіцієнта адаптаційного потенціалу торговельного підприємства;

За результатами розрахунку коефіцієнта співвідношення фактичного та оптимального значень адаптаційного потенціалу розраховується інтегральний коефіцієнт адаптаційного потенціалу (K_i). Для ідентифікації рівня адаптаційного потенціалу торговельного підприємства пропонується дотримання певної шкали розподілу інтегрального показника K_i . (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала розподілу значень інтегрального показника для ідентифікації рівня адаптаційного потенціалу торговельного підприємства

Значення	Висновок
$[K_i^{\min}; K_i^{\min} + h[$	низький рівень адаптаційного потенціалу торговельного підприємства
$[K_i^{\min} + h; K_i^{\min} + 2h[$	середній рівень адаптаційного потенціалу торговельного підприємства
$[K_i^{\min} + 2h; K_i^{\max}]$	високий рівень адаптаційного потенціалу торговельного підприємства

Для апробації методичного інструментарію використано дані за досліджуваними підприємствами. Покрокова послідовність розрахунків наведена нижче.

1. Сформувати масив вихідної інформації за показниками, які відображають достатність, мобільність, ефективність реалізації ресурсного потенціалу а також зрілість динамічних здатностей торговельного підприємства (додаток 3, табл. 3.1).

Для оцінювання рівня ресурсних можливостей та динамічних здатностей за торговельними підприємствами за кожним з показників встановити базові значення (додаток 3, табл. 3.1). Як базові для оцінювання ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу рекомендовано використання коефіцієнтів достатності ($K_d=1,0$), мобільності ($K_m=1,0$), потенціаловіддачі ($K_{пв}=1,0$), а також середньогалузевого показника

рентабельності ресурсного потенціалу за певний період часу (P_{rt}); для оцінювання динамічних здатностей – середні їх значення за групою підприємств -конкурентів

2. Порівняти фактичні та базові значення показників і встановити рівень ресурсних можливостей і динамічних здатностей. Для цього рекомендовано виходити з трирівневої системи оцінювання та за кожним з показників здійснити бальну оцінку результатів співвідношення фактичного та базового значень показників. Умови для оцінювання такі: 3 бали встановлюється якщо фактичний показник більший за базовий; 2 бали встановлюється якщо фактичний показник дорівнює базовому; 1 бал встановлюється якщо фактичний показник менший за базовий (Додаток 3, табл. 3.1).

3. Розрахувати інтегральний коефіцієнт адаптаційного потенціалу (формули 3.1-3.3). Результати розрахунку наведено у додатку 3, табл. 3.1

4. Ураховуючи мінімальне та максимальне значення інтегрального коефіцієнта визначити граничні його значення та згрупувати підприємства вибіркової сукупності за рівнем адаптаційного потенціалу. Результати розрахунків наведені у табл. 3.3.

За розрахунками зроблено висновок, що рівень адаптаційного потенціалу є вищим за групою торговельних мереж. За трьома з шести досліджених господарюючих суб'єктів діагностовано високий рівень адаптивних можливостей. Щодо невеликих підприємств, то для них характерним є низький рівень адаптаційного потенціалу. Високий рівень адаптаційних можливостей встановлено тільки для двох з одинадцяти господарюючих суб'єктів, що складає 18% досліджених підприємств цієї групи. У розрізі досліджених підгруп найбільш високі рівні адаптаційного потенціалу відзначені за ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп» та ТОВ «Сучасний модерн». За групою немережєвих торговельних підприємств високі адаптаційні можливості діагностовано за ПАТ «Сіверське» та ПАТ «Оптивиробторг».

Таблиця 3.3

Результати оцінювання адаптаційного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності

Підприємство	Інтегральний коефіцієнт адаптаційного потенціалу K_i	Рівень адаптаційного потенціалу
<i>Група 1. Торговельні мережі</i>		
ТОВ "Аргон"	0,43	середній
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,61	високий
ПАТ "РітейлГруп"	0,61	високий
ТОВ "Таврія-В"	0,23	низький
ТОВ "Сучасний модерн"	0,50	високий
ПАТ "Базис"	0,30	низький
Умови для ідентифікації рівня адаптаційного потенціалу за групою:		-
низький	[0,23; 0,35[-
середній	[0,36; 0,48[-
високий	[0,49; 0,59]	-
<i>Група 2. Торговельні підприємства, які не входять до складу мережесевих структур</i>		
ПрАТ "Берегиня"	0,28	низький
ПАТ "Сіверське"	0,61	високий
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,28	низький
ПАТ Універсам № 20	0,17	низький
ПАТ "Продцентр"	0,14	низький
ПрАТ "ТД ЦУМ"	0,19	низький
ПАТ "ТД "Хрещатик"	0,36	середній
ПАТ "Оптвиробторг"	0,41	високий
ПрАТ "Овочторг"	0,22	низький
ПАТ ТВП "Позняки"	0,14	низький
ПрАТ "Торгсервіс"	0,17	низький
Умови для ідентифікації рівня адаптаційного потенціалу за групою:		-
низький	[0,14; 0,29[-
середній	[0,30; 0,45[-
високий	[0,46; 0,61]	-

3.2 Інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі

Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах постійно мінливих факторів навколишнього середовища, тому стратегії, що ними розробляються повинні відповідати умовам їх діяльності. Нові специфічні умови господарювання визначають необхідність розробки стратегії адаптації, спрямованої, насамперед, на вдосконалення управління з метою задоволення споживчого попиту якісною і конкурентоспроможною продукцією, що неможливо без використання адаптивних механізмів.

Зростає усвідомлення того, що в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі традиційні підходи до розробки стратегії діяльності не є ефективними, і підприємства повинні використовувати нові, більш динамічні концепції, оскільки темп змін такий високий, що сформовані стратегії не встигають втілюватися.

Основна принципова відмінність стратегії адаптації від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки. Стратегія адаптації підприємства повинна поєднувати кілька варіантів стратегії, урахувати особливості вітчизняної макроекономічної ситуації, стан галузі, регіональне оточення підприємства і внутрішній потенціал.

Особливістю адаптаційних стратегій є їх спрямованість на подолання неочікуваних впливів зовнішнього середовища, відновлення рівноваги системи та забезпечення стійкості підприємств, в той час як цей орієнтир може бути відсутній в стратегіях розвитку.

Для того, щоб виявляти зміни в навколишньому середовищі діяльності підприємства, необхідно проводити його постійний моніторинг за основними факторами впливу. Ґрунтуючись на даних моніторингу, підприємства повинні змінювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринках.

Стратегія адаптації підприємства повинна передбачати програму дій, спрямовану на досягнення цілей адаптації і вигідної конкурентної позиції підприємства з урахуванням адаптаційного потенціалу. При цьому, зміни можуть бути як ті, що адаптують до сформованої ситуації, так і ті, що попереджають, створюючи нові умови діяльності. Стратегія адаптації підприємства повинна бути гнучкою, тобто змінюватися відповідно до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Стратегії повинні відрізнятися в різних умовах діяльності (при сприятливих умовах – посилення позицій, а при несприятливих може бути стратегія скорочення). Для цього необхідно враховувати, як зміни факторів навколишнього середовища впливають на показники діяльності підприємства. Ухвалення рішень, з одного боку, не слід відкладати, щоб не спізнитися і не програти конкурентну боротьбу, а з іншого, занадто рано не вживати дії, оскільки одержуючи додаткову інформацію із часом, можна розкрити невизначеність факторів навколишнього середовища. Адаптаційна стратегія заснована на комбінації раціонального та інтуїтивного підходів.

Перед підприємствами на сьогодні стає завдання не просто розробки і формулювання стратегії адаптації, а передусім – завдання створення та запуску ефективного механізму реалізації управлінських адаптаційних рішень. Ці питання реалізуються за допомогою стратегічного процесу – процесу формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, який спрямовано на створення конкурентних переваг підприємства або підвищення рівня його конкурентоспроможності на галузевому ринку.

Основна мета стратегічного процесу полягає у формуванні механізму безперервного та динамічного процесу виявлення, продукування, використання та оновлення джерел конкурентних переваг і відповідного уточнення стратегії, які дозволять: у короткостроковому періоді досягти підприємству заданих цільових показників діяльності, у середньостроковій перспективі досягти стратегічних цілей підприємства, а в довгостроковій – забезпечити виживання та розвиток підприємства.

Формування стратегії підприємства є одним із ключових методологічних питань стратегічного управління. Однак підходи до формування стратегії неоднозначні. Існує безліч різних концепцій формування стратегії підприємства.

Г. Мінцберг в своїх працях наголошував на можливості використання різних підходів до розробки стратегії і описував їх три основні моделі: планову, підприємницького типу та навчання на досвіді [262]:

- планова передбачає, що стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

- підприємницька спрямована на використання більш неформальних методів побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

- навчання на досвіді використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець.

Ці моделі зосереджуються на підприємницькому підході до процесу планування, що розрізняє процес визначення цілей в умовах стратегічного та довгострокового планування. У сучасній теорії стратегічного управління існує декілька різних підходів, прихильники яких різко критикують протилежні погляди. Їх можна розділити на дві групи: поведінковий і раціоналістичний.

Поведінковий – підхід, що застосовує методи ідентифікації системних норм поведінки, які діють на підприємстві; при цьому важлива швидка

реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятними для встановлених відносин [17].

Представники цього напрямку Г. Саймон, Дж. Марч і Р. Сайерт. Основою поведінкового підходу є теорія коаліцій, тобто узгодження інтересів різних груп. Об'єктом управління при такому підході є підприємство як соціальна система, а критерієм оцінки результативності стратегії є підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників. Недоліком, такого підходу є те, що він рідко дозволяє з достатньою чіткістю оцінювати альтернативи та наслідки обраних стратегій, останні в основному більш задовольняють обмеженням, чим максимізації мети [263]. Послідовники цього підходу – С. Ліндблом, а потім Д. Брайбрук – виступили з концепцією, відповідно до якої формування стратегії являє собою реактивний, орієнтований на постійний аналіз, оцінку та виправлення прийнятих раніше рішень процес, у ході якого менеджери більш прагнуть уникнути небажаних ситуацій, ніж боротися за досягнення цілей [264].

Раціоналістичний підхід базується на плановому прийнятті рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур (однієї або більш) стратегічної підсистеми підприємства [17].

Представники цього підходу Дж. Стейнер, К. Ендрюс, а також І. Ансофф. На відміну від поведінкового підходу, прихильники раціоналістичного напрямку у своїх ранніх працях, вказували, що розробка корпоративної стратегії полягає у визначенні та оцінці економічних можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, в оцінці сильних і слабких сторін організації, а також у встановленні цілей, на основі яких розробляються плани [117, 265]. У рамках такого підходу до формування стратегії головним критерієм оцінки результативності стратегії є рентабельність виробничої діяльності, а стратегічний вибір визначається отриманою максимізацією прибутку на капітал, що інвестується за

допомогою або оптимізації структури продукції, що випускається, або вибору напрямків господарської діяльності фірм.

Вітчизняний і закордонний досвід показує, що найчастіше управління на підприємстві здійснюється інтуїтивно, на основі емпіричного досвіду. Але для прийняття правильних рішень представляється вкрай необхідним формалізація цього процесу, виявлення його наявної структури.

Різні автори неоднаково підходять до структуризації процесу стратегічного планування. Огляд існуючих методичних підходів до процесу формування стратегії [207-273 та ін.] дозволяє зробити висновок, що кількість і зміст етапів розробки стратегії, а також сама її форма можуть істотно варіюватися. Вони залежать від таких чинників як форма власності підприємства, тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане), галузева приналежність підприємства та його розмір (велике, середнє, мале) і т. ін. Під час розробки стратегії кожне конкретне підприємство може деталізувати або агрегувати цей процес відповідно до своїх цілей та можливостей.

Визначимо особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства торгівлі, спрямованої на подолання викликів бізнес-середовища і компенсацію негативних впливів. Розглядаючи стратегічний процес за послідовністю його здійснення на підприємстві, необхідно визначати такі ключові етапи: аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства; аналіз і оцінка внутрішніх можливостей підприємства; формування цілей і завдань; розробка і аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль стратегії.

Спираючись на ступінь нестабільності зовнішнього середовища господарювання і ступінь потужності адаптаційного потенціалу, пропонується застосовувати інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств роздрібної торгівлі. Методичний підхід поєднує в єдиний процес певну циклічну послідовність дій з формування адаптаційної стратегії, яка складається з наступних етапів (рис. 3.1.).

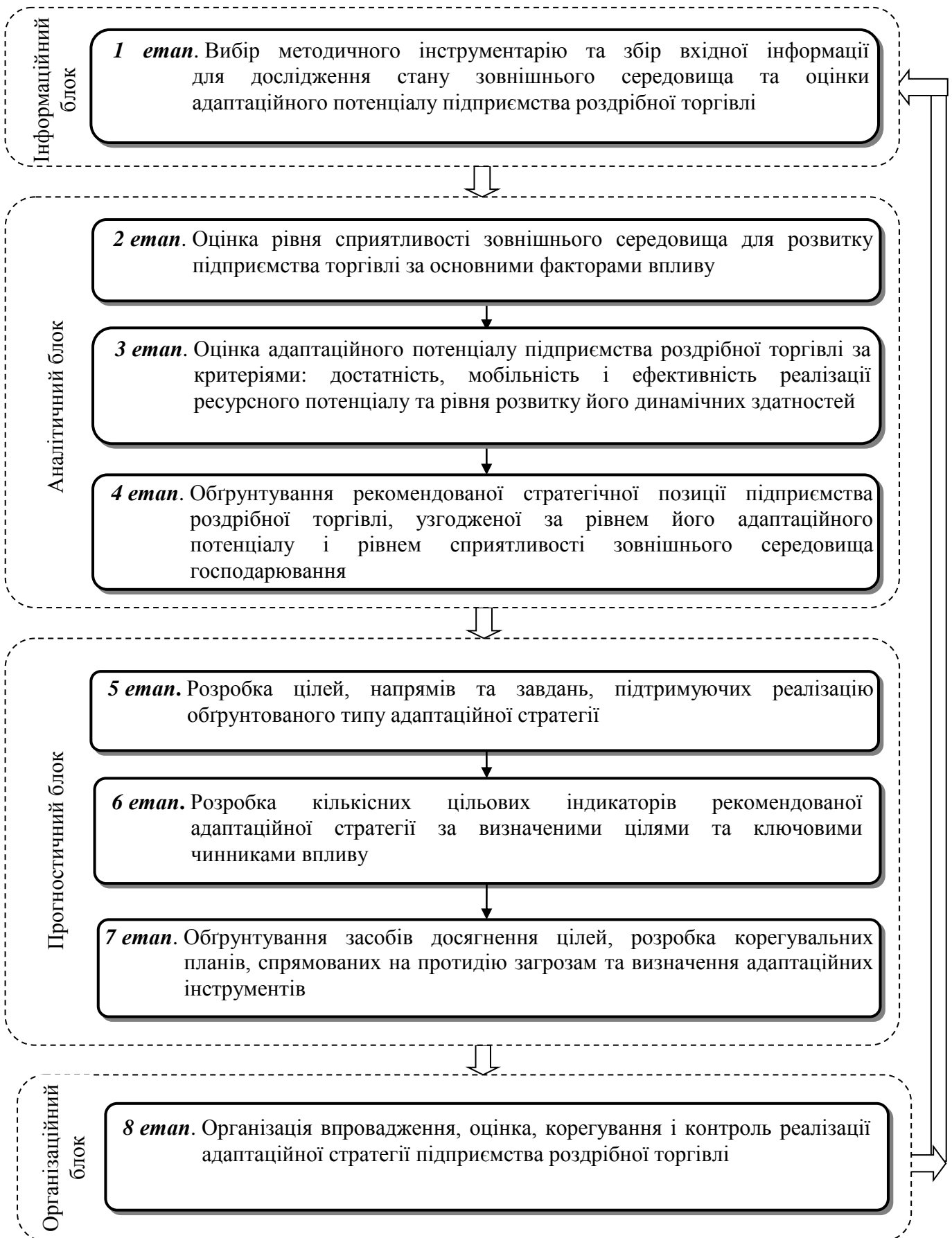


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема процесу формування стратегії адаптації підприємств роздрібної торгівлі (власна розробка автора)

На першому етапі, враховуючи, що підґрунтям прийняття всіх стратегічних рішень є стратегічний аналіз, здійснюється вибір відповідного методичного інструментарію та збір вхідної інформації. Метою стратегічного аналізу є визначення зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації майбутньої стратегії адаптації. Для цього виявляються можливості і загрози з боку зовнішнього середовища господарювання, а також сильні та слабкі сторони адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі.

На другому етапі здійснюється оцінка сприятливості зовнішнього середовища розвитку підприємства.

Побудова ефективного стратегічного процесу потребує розробки та впровадження відповідних стратегічних змін на підприємстві. Успішна організація та реалізація стратегічного процесу на підприємстві дозволяє отримувати таку стратегію, що забезпечує набуття підприємством стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. На початку стратегічного процесу визначається стратегічне положення підприємства.

Для цього спочатку аналізується середовище функціонування підприємства, визначаються сприятливі і несприятливі для розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища (підрозділ 2.1). Цей процес є початковим процесом механізму адаптації, тому що він забезпечує базу для обґрунтування стратегії поведінки, що дозволяє підприємству виконати поставлені завдання і досягти поставлених цілей. Оцінка зовнішнього середовища передбачає дослідження середовища в двох напрямках: макросередовище та безпосереднє оточення.

Сучасне зовнішнє середовище, в умовах якого функціонують підприємства, характеризується прискореним темпом змін і значною нестабільністю, такими, що адекватна реакція підприємств на ці зміни відбувається з певним часовим лагом, що негативно позначається на результатах діяльності. Цей факт спричиняє необхідність, під час аналізу зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємств, досліджувати фактори, що формують новий стан зовнішнього середовища, визначати як він

позначиться на поведінці суб'єктів галузі і яким повинно бути підприємство щоб відповідати цим викликам.

Таке дослідження середовища господарювання повинно забезпечити підприємство усією можливою інформацією щодо його попереднього та нового стану.

Систематизація інформації дасть можливість підприємству отримати комплексне уявлення про характеристики середовища, що змінилося. Це дозволить підприємству визначити свою стратегічну спрямованість, вектор розвитку в новому середовищі та бажаний стан підприємства, адекватний зовнішнім змінам і який буде основою для визначення адаптаційних можливостей підприємства та прийняття необхідних адекватних рішень.

Третій етап – оцінка адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі.

Оцінку адаптаційного потенціалу запропоновано виконувати використовуючи інтегральний метод, в основі якого лежить ресурсно-компетентнісний підхід, що дозволяє на основі порівняння наявного ресурсного потенціалу та сформованих динамічних здатностей отримати узагальнюючу характеристику наявних адаптаційних можливостей підприємства торгівлі.

Оцінку ресурсного потенціалу рекомендовано здійснювати використовуючи системно-інтеграційну концепцію за такими критеріями: достатність, мобільність та ефективність реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства (підрозділ 2.2).

Оцінку рівня сформованості динамічних здатностей підприємства запропоновано здійснювати використовуючи системно-інтеграційну концепцію за критерієм зрілості динамічних здатностей торговельного підприємства (підрозділ 2.3).

Оцінка внутрішнього середовища підприємства припускає порівняння досягнутого, сформованого адаптаційного потенціалу підприємства з його бажаним станом, необхідним для забезпечення адаптаційних змін.

Іншими словами, визначається фактичний адаптаційний потенціал підприємства і проводиться його порівняння з можливим (бажаним). Визначена прогалина між наявним і необхідним адаптаційним потенціалом дає уявлення про адаптаційні можливості підприємства.

Четвертий етап – обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібної торгівлі.

Розробка і аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії – це серцевина механізму адаптації, тому що на його основі приймаються рішення про те, яким із можливих способів підприємство буде досягати мети адаптації та реалізовувати корпоративну місію.

Обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібної торгівлі пропонується здійснювати за допомогою порівняння рівня його адаптаційного потенціалу і рівня сприятливості зовнішнього середовища для функціонування та розвитку торговельного підприємства. Вибір стратегічної позиції підприємства пропонується здійснювати за допомогою матричного методу. Матриця вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та його адаптаційних можливостей (розмірністю 3×3) представлена на рис. 3.2.

Дослідження літературних джерел з цієї тематики та виділені види адаптації в рамках дисертаційного дослідження (підрозділ 1.1) дають підстави для виокремлення наступних можливих стратегій адаптації підприємств [3; 128 та ін.]:

– стратегія превентивної адаптації – адаптаційні заходи мають попереджувальний характер на виклики, яких ще не існує, але які передбачено у прогнозах підприємства щодо можливості прояву та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства на основі постійного моніторингу бізнес-середовища. Підприємство готово до інновацій, у тому числі й організаційного плану, пов'язаних зі змінами структури та системи управління. Процес адаптації носить системний характер;

Рівень адаптаційного потенціалу	Високий	3 Стратегія помірно-активної адаптації Стабільне положення	2 Стратегія помірно-превентивної адаптації Стійкий розвиток	1 Стратегія превентивної адаптації Стійкий розвиток
	Середній	6 Стратегія помірно-пасивної адаптації Виживання	5 Стратегія активної адаптації Стабільне положення	4 Стратегія помірно-превентивної адаптації Стійкий розвиток
	Низький	9 Стратегія пасивної адаптації Виживання	8 Стратегія помірно-пасивної адаптації Виживання	7 Стратегія помірно-активної адаптації Стабільне положення
		Низький	Середній	Високий
		Рівень сприятливості зовнішнього середовища		

Рис. 3.2. Матриця вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей (власна розробка автора)

– стратегія активної адаптації – спрямована на активну зміну перешкоджаючих та формування сприятливих умов для розвитку підприємства. Залежно від глибини змін зовнішнього середовища, підприємство формує план дій у нових умовах функціонування. Процес адаптаційних перетворень носить комплексний системний характер. При цьому, підприємства шукають нові господарські зв'язки, розширюють ринки збуту, використовують сучасні технології, перебудовують бізнес-процеси та організаційну структуру, застосовує ринкову модель ціноутворення, дії спрямовані на активний пошук і ефективне використання існуючих та створення нових можливостей і т. ін. Дана стратегія відповідає групі процесів розвитку – процесам якісних прогресивних змін системи;

– стратегія пасивної адаптації – підприємство є консервативним (екстенсивний розвиток в рамках завойованої ніші), його поведінка за багатьма аспектами є інерційною. При цьому підприємство не вживає активних кроків на ринку щодо розширення масштабів діяльності, вирішує проблеми традиційно, зберігає неефективні господарські зв'язки, не веде пошуку нових постачальників та споживачів, застосовує затратну модель ціноутворення, дії спрямовані на використання існуючих можливостей в передбачуваному середовищі та ін. В межах даної стратегії процеси функціонування підприємства як системи ведуть до простого відтворення його основних економічних характеристик.

Крім трьох основних стратегій виділено їх різновиди: помірно-превентивна адаптація, помірно-активна адаптація та помірно-пасивна адаптація. Таке визначення видів стратегій зумовлено тим, що тип адаптації залежить не тільки від сприятливості або несприятливості зовнішніх умов господарювання, а ще і від схильності керівництва до активності, пасивності або помірності дій. Так, наприклад, вибір стратегії пасивної адаптації може бути обґрунтовано схильністю менеджерів до вичікувальної поведінки – тоді акцент у стратегії пасивної адаптації робиться на помірність дій, або якщо вибір стратегії пасивної адаптації викликаний недосвідченістю, нерішучістю, нездатністю чи небажанням приймати рішення в неочікуваній, незнайомій ситуації – акцент у такій стратегії робиться на пасивність дій.

П'ятий етап – розробка цілей, напрямів та завдань, підтримуючих реалізацію обґрунтованого типу адаптаційної стратегії.

Цей етап передбачає розробку стратегічних цілей адаптації, які б відповідали обраним пріоритетам подальшого розвитку. Як теоретичне підґрунтя такого цілевизначення пропонуються рекомендації, надані в підрозділі 1.3 дисертаційного дослідження.

Розробка цілей адаптаційної стратегії повинна дати відповідь на питання, на що будуть спрямовані адаптаційні дії підприємства. Далі цільові орієнтири трансформуються у конкретні завдання, тобто зі стратегічного

рівня процес переходить в тактичну площину, тому що завдання мають оперативний характер. Оскільки завдання пов'язані з плануванням поточної діяльності, вони мають більш короткостроковий характер, ніж цілі.

Формування цілей і завдань повинно відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність підприємства щодо задоволення споживачів. Цілі та відповідні до них завдання повинні створювати мотивацію персоналу, що працює на підприємстві.

Під час реалізації цього етапу важливим є врахування типу роздрібного торговця. З цього приводу відзначимо, що у самому загальному вигляді у науковій літературі [278; 279] роздрібні торговці представлені двома групами: як окремі магазини та мережеві структури. Кожна з цих груп має особливості організації бізнесу, що слід враховувати під час формування портфеля адаптаційних заходів. Роздрібні торговці, представлені окремими торговельними об'єктами (магазинами), багаточисельні, проте, функціонують в межах певного торгового формату, на окремому локальному ринку, а також характеризуються обмеженими обсягом ресурсів і нетривалим життєвим циклом. Спираючись на це, на наш погляд, для таких підприємств стратегічні напрями адаптаційного розвитку визначати не доцільно. Формувати необхідно лише заходи оперативно-тактичного характеру, які спрямовані на підтримку поточної діяльності торговельного підприємства. Щодо мережевих структур у торгівлі, то особливим для них є значна кількість торгових об'єктів, присутність на ринках різного рівня (регіональному, національному, міжнародному), розвиток торговельної мережі в межах певного або декількох торгових форматів (одноформатні або мультиформатні мережі), різні моделі управління (інвестиційна, холдингова, централізована). Зазначене зумовлює необхідність формування для таких підприємств стратегії адаптації та визначення стратегічних напрямів їх адаптаційного розвитку.

Шостий етап – розробка кількісних цільових індикаторів рекомендованої стратегії адаптації за визначеними цілями та ключовими

чинниками впливу.

Для того щоб цілі і відповідні до них завдання були реальні та досяжні необхідно обґрунтувати кількісні цільові індикатори їх досягнення.

Цілі адаптації розукрупнюються через комплекс завдань, які деталізуються у заходи, що потім конкретизуються у цільові показники, які визначають бажаний майбутній стан підприємства. Цей процес забезпечує узгодженість стратегічних адаптаційних цілей та їх вимірників.

Цільові показники є індикаторами виконання планів і досягнення цілей, базою системи мотивування, точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та підприємства в цілому. Цей етап реалізується в межах оперативного-тактичного рівня управління адаптацією на торговельному підприємстві та передбачає визначення цілей адаптації господарюючого суб'єкта з огляду ключових факторів впливу – покупців, постачальників, конкурентів.

Сьомий етап – обґрунтування засобів досягнення цілей, розробка корегувальних планів, спрямованих на протидію загрозам та визначення адаптаційних інструментів.

На цьому етапі, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії, визначаються засоби досягнення цілей адаптації та розробляється чіткий план дій з реалізації стратегії адаптації, який обґрунтовується необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та ін.).

Очевидно, що однієї мети можна досягнути різними шляхами, за допомогою різних засобів. Тому, сформований план протидій загрозам для досягнення цілей адаптації, повинен дати відповідь на запитання, що необхідно зробити щоб досягти поставлених цілей, за допомогою яких засобів та адаптаційних інструментів підприємство буде розв'язувати завдання адаптації.

Восьмий етап – організація впровадження, оцінка, корегування і контроль реалізації адаптаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Реалізація стратегії адаптації є критичним процесом, оскільки

реалізація стратегічного плану адаптації приводить підприємство до успіху, тобто дозволяє адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Завдання оцінки та контролю стратегії адаптації полягає в тому, щоб з'ясувати чи приводить реалізація стратегії до досягнення мети адаптації. Під час оцінки стратегії адаптації важливо контролювати її внутрішню сумісність із можливостями підприємства, володінням необхідними ресурсами для реалізації стратегії найбільш ефективним способом. Також необхідно перевіряти припустимий ступінь ризику, урахування зовнішніх небезпек і можливостей.

Система показників оцінки стратегії адаптації повинна містити показники зовнішньої та внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність стратегії визначається з точки зору використання зовнішніх можливостей підприємства, тому її оцінюють за допомогою показників досягнення цілей (зростання виручки, частка ринку, збільшення прибутку і т.ін. Внутрішня ефективність стратегії визначається з точки зору використання внутрішніх можливостей підприємства, зокрема управління його ресурсами, тому її оцінюють за допомогою показників ефективності використання ресурсів.

Важливо, щоб оцінка та контроль реалізації стратегії адаптації проводилися системно та безупинно. Якщо контроль реалізації стратегії свідчить про недосяжність цілей адаптації, то це повинне слугувати сигналом для корегування процесу реалізації стратегії або самої стратегії адаптації.

Формування та реалізація стратегії адаптації як комплексу технічних, організаційних, інформаційних та управлінських структурних заходів управління дозволить утримувати підприємство на шляху стійкого розвитку, адекватно і швидко реагуючи на стан та зміни зовнішнього середовища, забезпечити оперативну перебудову діяльності всіх структурних одиниць, а також внести відповідні зміни у функціональні стратегії підприємства.

3.3. Обґрунтування стратегії адаптації торговельного підприємства

Розроблений методичний підхід до формування стратегії адаптації торговельного підприємства апробовано за даними ТОВ «Сучасний модерн», що входить до групи торговельних мереж і представлений супермаркетами «Рост», які функціонують на ринку Харкова (додаток К, табл. К.1). Обґрунтування стратегії адаптації ТОВ «Сучасний модерн» здійснено відповідно розробленої послідовності (рис. 3.1) з використанням результатів досліджень щодо сприятливості зовнішнього середовища та рівня адаптаційного потенціалу торговельного підприємства, наведені у підрозділах 2.1-2.3 та 3.1. Розрахунки здійснено покроково з дотриманням основних етапів формування адаптаційної стратегії торговельного підприємства.

Етап 1. Вибір методичного інструментарію та збір вхідної інформації для дослідження стану зовнішнього середовища та оцінки адаптаційного потенціалу підприємства.

Як відзначено вище, передумовою формування стратегії адаптації є створення певної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Ураховуючи виділені стратегічний й оперативно-тактичний рівні управління адаптацією торговельного підприємства (рис. 1.4) та основні етапи розробки стратегії (рис. 3.1) вважаємо за доцільне формування інформаційного забезпечення процесів адаптації за трьома напрямками, а саме для обґрунтування стратегічної позиції підприємства (аналітичний блок), портфелю адаптаційних заходів (прогностичний блок) та контролю реалізації стратегії адаптації (організаційний блок). В межах виділених напрямів та враховуючи завдання реалізації кожного з етапів стратегії адаптації, розробляється система вхідних та розрахункових показників, а також визначаються джерела їх формування. Щодо системи показників, то їх склад визначено відповідно до завдань формування стратегії та представлено у попередніх розділах роботи (п. 1.3, 2.1-2.3, 3.1). Щодо джерел інформації, то,

враховуючи об'єкт дослідження (зовнішнє середовище та адаптаційний потенціал торговельного підприємства) та завдання кожного з етапів розробки адаптаційної стратегії (обґрунтування напрямів розвитку, заходів адаптації), для формування стратегії адаптації ТОВ «Сучасний модерн» використано дані, отримані із зовнішніх і внутрішніх джерел та представлені у формалізованому (звіти державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності за підприємством, планові та фактичні показники діяльності торговельного підприємства за видами діяльності, підрозділами, періодами часу) або неформалізованому вигляді (огляди експертів щодо розвитку певних сегментів ринку, звіти спеціалізованих компаній, інформація отримана під час ділових контактів, переговорів, дані спостережень та ін.). Вихідну інформацію, що використано під час обґрунтування стратегії ТОВ «Сучасний модерн» за основними етапами, наведено у додатку К, табл. К.2.

Етап 2. Оцінка рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства торгівлі за основними факторами впливу.

Послідовність та особливості реалізації цього етапу наведено у підрозділі 2.1. У результаті проведених досліджень рівень сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства визначений як середній. Як основні чинники, що слід врахувати на стратегічному рівні управління адаптацією виділено такі як є зниження доходів населення, зростання тарифів на комунальні послуги, коливання орендних ставок, а також посилення процесів концентрації у сегменті продовольчої торгівлі (табл. 2.3).

Етап 3. Оцінка адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі за критеріями: достатність, мобільність і ефективність реалізації ресурсного потенціалу та рівня розвитку його динамічних здатностей.

Елементний склад, критерії та показники для оцінювання адаптаційного потенціалу наведено у підрозділах 2.2 (табл. 2.4) та 2.3 (рис. 2.10), узагальнюючий висновок щодо рівня адаптаційних можливостей

торговельного підприємства – у підрозділі 3.1 (табл. 3.1). За результатами проведених розрахунків для ТОВ «Сучасний модерн» діагностовано високий рівень ресурсних можливостей (табл. 2.15) та зрілості динамічних здатностей (табл. 2.17), що надало можливість оцінити адаптаційні можливості як високі (табл. 3.3). Спираючись на графоаналітичну модель, ключовими у формуванні адаптаційного потенціалу підприємства визначено високий рівень мобільності та ефективності використання ресурсних можливостей, а також управлінських реконфігураційних та інфраструктурних здатностей. Більш низькі характеристики відзначено за рівнями достатності ресурсного потенціалу та здатностями до навчання (додаток 3, рис. 3.3).



Рис. 3.3. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ТОВ «Сучасний модерн» (власна розробка автора)

Етап 4. Обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі, узгодженої за рівнем його адаптаційного потенціалу та рівнем сприятливості зовнішнього середовища господарювання.

Узагальнення інформації щодо рівня сприятливості зовнішнього середовища та рівня адаптаційного потенціалу дозволило визначити, що адаптаційні заходи ТОВ «Сучасний модерн» доцільно формувати в межах стратегії помірно-превентивної адаптації, особливостями якої є орієнтація на

розвиток торговельного підприємства за рахунок реалізації адаптаційних заходів попереджувального характеру (рис. 3.4).

Рівень адаптаційного потенціалу	Високий	3 Стратегія помірно-активної адаптації <i>Стабільне положення</i>	2 Стратегія помірно-превентивної адаптації <i>Стійкий розвиток</i>	1 Стратегія превентивної адаптації <i>Стійкий розвиток</i>
	Середній	6 Стратегія помірно-пасивної адаптації <i>Виживання</i>	5 Стратегія активної адаптації <i>Стабільне положення</i>	4 Стратегія помірно-превентивної адаптації <i>Стійкий розвиток</i>
	Низький	9 Стратегія пасивної адаптації <i>Виживання</i>	8 Стратегія помірно-пасивної адаптації <i>Виживання</i>	7 Стратегія помірно-активної адаптації <i>Стабільне положення</i>
		Низький	Середній	Високий
Рівень сприятливості зовнішнього середовища				

Рис. 3.4. Матриця вибору стратегічної позиції ТОВ «Сучасний модерн» з урахуванням впливу зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей (власна розробка автора)

Відзначимо також, що стратегія помірно-превентивної адаптації не є для ТОВ «Сучасний модерн» специфічною та виключною, а є рекомендованою для більшості досліджуваних торговельних мереж. Результати побудови матриць вибору стратегічного напрямку розвитку торговельних підприємств у розрізі основних груп вибіркової сукупності наведено на рис. 3.5 та 3.6.

На основі проведеного аналізу визначено, що для більшості торговельних мереж, до яких входить і ТОВ «Сучасний модерн», характерним є поєднання високого рівня адаптаційних можливостей з середнім рівнем сприятливості зовнішнього середовища (квадрант 2), що

свідчить про доцільність дотримання такими підприємствами стратегії помірно-превентивної адаптації. За групою невеликих торговельних підприємств діагностовано невисокі адаптаційні можливості (квадрант 8), що доводить необхідність дотримання ними заходів помірно-пасивного характеру.

Рівень адаптаційного потенціалу	Високий	3	2 ТОВ "Фоззі-Фуд" ПАТ "Рітейл Груп" ТОВ "Сучасний модерн"	1
	Середній	6	5 ТОВ "Аргон"	4
	Низький	9	8 ТОВ "Таврія-В" ПАТ "Базис"	7
		Низький	Середній	Високий
Рівень сприятливості зовнішнього середовища				

Рис. 3.5. Матриця вибору стратегічної позиції з урахуванням впливу зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей за групою торговельних мереж (власна розробка автора)

Рівень адаптаційного потенціалу	Високий	3	2 ПАТ "Сіверське" ПАТ "Оптвиробторг"	1
	Середній	6	5 ПАТ "ТД "Хрещатик"	4
	Низький	9	8 ПрАТ "Берегиня" ПАТ "Універсам 11 "Райдужний" ПАТ Універсам № 20 ПАТ "Продцентр" ПрАТ "ТД ЦУМ" ПрАТ "Овочторг" ПАТ ТВП "Позняки" ПрАТ "Торгсервіс"	7
		Низький	Середній	Високий
Рівень сприятливості зовнішнього середовища				

Рис. 3.6. Матриця вибору стратегічної позиції з урахуванням впливу зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей за групою торговельних підприємств, які не входять до складу мережевих структур (власна розробка автора)

Етап 5. Розробка цілей, напрямів та завдань, підтримуючих реалізацію обґрунтованого типу адаптаційної стратегії.

Реалізація цього етапу безпосередньо пов'язана з вибором стратегічних рішень адаптації. Розроблена матриця вибору стратегічної позиції торговельного підприємства (рис. 3.2) може бути використана в якості практичного інструментарію обґрунтування цільових настанов реалізації адаптаційної стратегії та здійснення *комплексної адаптації* (табл. 1.1).

Оскільки ТОВ «Сучасний модерн» за ключовими ознаками позиціонується як торговельна мережа, розглянемо питання щодо забезпечення стратегічного рівня управління адаптацією обраного для дослідження підприємства. Відповідно до розробленої матриці, цільовою настановою стратегії помірної-превентивної адаптації ТОВ «Сучасний модерн» є забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства. Відзначимо, що «стійкий розвиток» є загальною цільовою настановою стратегії господарюючого суб'єкта, яка набуває конкретизації з урахуванням низки характеристик. Спираючись на критичний огляд наукових публікацій, зроблено висновок, що стратегія з орієнтиром на розвиток формалізується у вигляді різних стратегій, а саме концентрації, інтеграції (прямої, зворотної), диверсифікації (зв'язаної, незв'язаної), репозиціонування продуктів, кастомізації [280]; цінового лідерства, диференціації, фокусування, гібридну [278, с. 150]; концентрованого, інтегрованого або диверсифікованого росту [281], прискореного або обмеженого зростання [282], стратегії агресорів або оборонців [282] та ін. Відповідно вказаних стратегій розвитку визначаються напрями стратегічних змін, які стосуються товару, ринків, технологій [283], цін, формату та способу просування на ринку [278, с. 154-155], асортименту, поточних витрат, мотивації працівників [282] та ін. Іншими словами, після визначення загальної цільової настанови формування адаптаційної стратегії підприємства, якою для ТОВ «Сучасний модерн» визначено «стійкий розвиток», виникає необхідність конкретизація цілей, напрямів та завдань стратегічних змін.

На основі вивчення фахової літератури визначено, що під час обґрунтування вибору напрямів стратегічного розвитку торговельних підприємств використовують різні методичні підходи. Так, у праці Власової Н.О. та Колчкової О.В. представлено послідовність визначення стратегії просторового розвитку торговельних мереж, а також найбільш прийнятні моделі торгових форматів у певному регіоні [278, с. 147-155]. Зубков С.О. пропонує здійснювати вибір корпоративних стратегій з урахуванням ціннісних пріоритетів [284, с. 143-144]. Фролова Л.В. для визначення стратегії росту торговельних мереж пропонує дотримання стратегії концентрованого, диверсифікованого або інтегрованого росту [281, с. 69]. Погоджуючись в цілому з розробками, які наведені в науковій літературі [278, 281, 284], відзначимо неможливість реалізації поданих пропозицій для управління адаптацією на стратегічному рівні без певних уточнень.

Щодо пропозицій Н.О. Власової, О.В. Колчкової, то згідно визначення авторів, цільовою настановою їх розробок є обґрунтування стратегії просування торговельних мереж на нові регіональні ринки. У такому випадку виникає сумнів щодо дієвості поданих пропозицій для торговельних мереж місцевого та регіонального рівнів, які не мають на меті вихід на нові регіональні ринки, а планують розвиток в межах певного регіону. Відзначимо, що кількість таких торговельних мереж (місцевого та регіонального рівнів) в Україні значна. За опублікованими даними [285] такі торговельні мережі складають 80,0% загальної кількості торговельних мережевих структур в Україні.

Зубков С.О. пропонує формувати стратегію розвитку з огляду ціннісних пріоритетів торгових мереж, визначаючи такими операційну ефективність, частку ринку, імідж та задоволення акціонерів. Для визначення стратегічних напрямів адаптації торговельного підприємства цей підхід цілком прийнятний та відповідає сучасним тенденціям у менеджменті, а саме ціннісно-орієнтованим засадам в управлінні підприємством [284]. Водночас,

на наш погляд, необхідно здійснити попереднє ранжування ціннісних пріоритетів торговельних мереж, а вже потім – обґрунтування стратегій.

У праці Фролової Л.В. вибір стратегії росту торговельних мереж рекомендовано здійснювати за результатами співставлення генеральної та базових стратегій концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого росту [281, с. 69]. Погоджуючись з доцільністю визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства за результатами поєднання інформації щодо товарів та ринків, відзначимо сумнівність порядку обґрунтування стратегії. Відповідно до авторського підходу вид стратегії (концентрованого, диверсифікованого або інтегрованого зростання) визначається за результатами оцінювання можливостей реалізації певних стратегій (розвитку традиційного товару, розвитку традиційного ринку, розвитку нового товару, технологічної диверсифікації, конгломератної диверсифікації та ін.), що є суперечливим. Вважаємо, що послідовність обґрунтування стратегій повинно відбуватись в іншому порядку, а саме, у першу чергу – визначення базової стратегії росту, натомість – стратегій щодо товару, посередників, а також поставки товарів від виробників.

Ураховуючи комплексний характер цього етапу формування стратегії адаптації, а саме – вибір цілі, напрямку та завдань управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному рівні, значний інтерес представляють виокремлення напрямів росту торговельної компанії, запропоновані М. Леві та Б.А Вейтцом. Відповідно до розробок авторів, зростання торговельної компанії може здійснюватися за чотирма напрямками, а саме: шляхом проникнення на ринок, розширення ринку, розвитку нових форматів торгівлі та диверсифікації [160, с. 129-131]. Для вибору напрямку розвитку торговельного підприємства рекомендовано враховувати ступінь наближення цільових ринків (поточного та того, що розглядається), а також схожість форм торгівлі (поточної та тієї, що розглядається). Щодо цільових ринків та форм торгівлі, автори (М. Леві та Б.А. Вейтц) відзначають, що обираючи цільовий ринок, роздрібний торговець визначає яких покупців він

прагне обслуговувати, а форма торгівлі вказує на загальні характеристики маркетинг-мікс, за допомогою яких будуть задоволені їх потреби. У цьому сенсі матриця можливостей росту торговельної компанії, подана М. Леві та Б.А. Вейтц, схожа з матрицею І. Ансоффа «товар-ринок». Розуміння цільового покупця як сегменту певного ринку, а торгового формату, як найбільш узагальнюючого відображення торгової пропозиції підприємства, що включає основні елементи маркетинг-мікс (розташування, асортимент, ціна, форма обслуговування, реклама) дозволяє рекомендувати як базову для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку торговельного підприємства використовувати матрицю І. Ансоффа «товар-ринок», модифіковану з огляду змісту товару (торговий формат) та ринку (цільова група). У такому випадку матриця І. Ансоффа складатиметься з двох вісей (торговий формат – цільова група) та чотирьох квадрантів, кожний з яких відобразатиме напрям розвитку торговельної мережі, виділені за М.Леві та Б.А. Вейтцем, а саме проникнення на ринок, розширення ринку, розвиток нових форматів торгівлі та диверсифікація (рис. 3.7).

Торговий формат Цільова група	Існуючий торговий формат	Новий торговий формат
Цільова група, що обслуговується	Проникнення на ринок	Розвиток нових форматів торгівлі
Цільова група, що не обслуговується	Розширення ринку	Диверсифікація

Рис. 3.7. Матриця вибору напрямів розвитку торговельного підприємства для стратегічного рівня управління адаптацією (розроблено автором на основі) [279]

Певний напрям розвитку торговельного підприємства (проникнення на ринок, розширення ринку, розвиток нових форматів торгівлі та диверсифікація) ідентифікується з урахуванням цілей та інструментів, які використовуються для досягнення цільових настанов. У якості основних

цілей виділяють: збільшення обсягів продажів, прибутку, вихід на нові ринки, посилення конкурентних позицій на певному сегменті ринку та ін. [278; 279; 280]. Щодо інструментів, то це заходи пов'язані з впровадженням і розвитком товарів Private Label [288], збереженням або зміною формату торговельної мережі (моно- або мультиформатні торговельні мережі) [288], способів просування торговельної мережі (оренда, будівництво, реконструкція, поглинання) [288], розвитком нових видів бізнесу (ресторанне господарство, туристичні послуги, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво кондитерської та кулінарної продукції) [288].

Під час вибору напряму розвитку торговельного підприємства важливим є використання певного методичного інструментарію. З метою вирішення цього питання науковці використовують як кількісні, так і якісні методи дослідження [160; 278; 279; 281; 283] та обґрунтовують пропозиції щодо розвитку підприємства за результатами анкетування [281], даними статистичної звітності щодо розвитку регіону [278, с. 154-155], країни [160, с. 178-198], конкурентів [160, с. 198-212], окремих сегментів ринку [160, 275-282], торговельних форматів [279, с. 131]. Ураховуючи існуючі розробки [160; 278; 283] та з спираючись на завдання дослідження, обґрунтовано методичний інструментарій щодо вибору напряму розвитку торговельного підприємства за рівнями управління адаптацією. В його основу покладено розрахунок коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку торговельного підприємства за певним напрямом, який базується на урахуванні рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам стратегічного або оперативного-тактичного управління адаптацією торговельного підприємства. Розрахунок коефіцієнта рекомендовано здійснювати за формулою:

$$Kamp_m = \frac{\sum_{i=1}^r K_{e_{ij}} \times P_i}{r}, \quad (3.5)$$

де $Kamp_m$ – коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку торговельного підприємства за m -м напрямом, коефіцієнт;

$K_{e_{ij}}$ – коефіцієнт відповідності i -го елемента адаптаційного потенціалу торговельного підприємства для реалізації j -го інструмента в межах m -го напрямку розвитку торговельного підприємства, коефіцієнт;

P_i – рівень i -го елемента адаптаційного потенціалу торговельного підприємства, бал;

r – кількість елементів адаптаційного потенціалу торговельного підприємства.

Критерієм для вибору інструментів і заходів адаптаційного розвитку торговельного підприємства є максимальне значення коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку торговельного підприємства, тобто $Kamp_m \rightarrow \max$. Для формування узагальнюючих висновків щодо напрямів розвитку пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень $Kamp_m$:

– $0 \leq Kamp_m < 1$ – низький рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є неприйнятним для торговельного підприємства;

– $1 \leq Kamp_m < 2$ – середній рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є прийнятним для торговельного підприємства;

– $2 \leq Kamp_m \leq 3$ – високий коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є найбільш прийнятним для торговельного підприємства.

Спираючись на результати проведених досліджень, визначимо напрям, цілі та завдання управління адаптацією ТОВ «Сучасний модерн» на стратегічному рівні. Як відзначено вище, цільовою настановою стратегії помірної-превентивної адаптації торговельного підприємства є забезпечення стійкого розвитку, що може бути досягнуто за умови реалізації таких

напрямів росту торговельної компанії як проникнення на ринок, розширення ринку, розвиток нових форматів торгівлі та диверсифікація. Відповідно до вказаних напрямів, сформульовано цільові настанови та визначено основні інструменти їх досягнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями, цілі та інструменти розвитку ТОВ «Сучасний модерн»,
що відповідають стратегічному рівню управління адаптацією
(розробка автора)

Координати матриці «торговий формат-цільова група»	Напрямок росту	Цілі	Інструменти
Існуючий торговий формат – цільова група, що обслуговується	проникнення на ринок	збільшення обсягів продажів; збільшення прибутку	розширення ринкової частки за рахунок відкриття нових торговельних об'єктів формату «супермаркет» у Харкові
Існуючий торговий формат – цільова група, що не обслуговується	розширення ринку	збільшення частки на ринку	розвиток торговельної мережі формату «супермаркет» на нових ринкових сегментах (м. Полтава, м. Суми, м. Дніпропетровськ)
Новий торговий формат – цільова група, що обслуговується	розвиток нових форматів торгівлі	збільшення чисельності покупців	розвиток торговельної мережі формату «магазин біля дому» у Харкові
Новий торговий формат – цільова група, що не обслуговується	диверсифікація	посилення конкурентних позицій на ринку	розвиток нових видів бізнесу (spa-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на місцевому ринку; розвиток нових видів бізнесу (spa-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на нових ринкових сегментах (м. Полтава, м. Суми, м. Дніпропетровськ)

Для визначення пріоритетного напрямку адаптації використано дані опитування топ-менеджерів торговельного підприємства щодо відповідності певного елемента адаптаційного потенціалу та інструмента за окремим

напрямом росту. Вихідна інформація та результати опитування менеджерів ТОВ «Сучасний модерн» наведено у додатку К таблицях К.3, К.4, висновки щодо рівня адаптаційного потенціалу за окремими елементами у додатку К, табл. К.5, коефіцієнти адаптаційних можливостей розвитку торговельного підприємства за окремими напрямками – у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результат оцінювання напрямів розвитку ТОВ «Сучасний модерн»,
що відповідають стратегічному рівню управління адаптацією
(розробка автора)

Елементи адаптаційного потенціалу		Напрями розвитку			
		проникнення на ринок	розширення ринку	розвиток нових форматів торгівлі	диверсифікація
Технічний потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,5	0,2	0,4	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Потенціал товарних ресурсів	коефіцієнт відповідності, у частках	0,8	0,3	0,6	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Фінансовий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Кадровий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,4	0,6	0,7
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Динамічні здібності	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Коефіцієнт адаптаційних можливостей росту	значення, бал	1,9	0,9	1,6	2,1
	лінгвістична оцінка	середнє	низьке	середнє	високе
	висновок щодо напрямку розвитку	прийнятне	неприйнятний	прийнятне	найбільш прийнятний

Таким чином, за результатами розрахунків визначено, що найбільш прийнятним напрямом комплексної адаптації ТОВ «Сучасний модерн», що відповідає стратегічному рівню адаптаційного управління торговельним підприємством, є диверсифікація діяльності торговельного підприємства, а

саме розвиток на ринку Харкова інших видів бізнесу, не пов'язаних з торгівлею. Зокрема розвиток в межах ТОВ «Сучасний модерн» закладів ресторанного господарства, виробництво товарів Private Label, надання туристичних, транспортних, спра-послуг та інших видів бізнесу. Хоча, як відзначають дослідники [288], ризики реалізації заходів у межах диверсифікації діяльності є високі, проте й доходи, в разі досягнення цілей, є найвищими.

Етап 6. Розробка кількісних цільових індикаторів рекомендованої стратегії адаптації за визначеними цілями та ключовими чинниками впливу.

В системі адаптаційного управління важлива роль належить локальній адаптації (табл. 1.1), що носить конкретний характер та здійснюється як відповідь на зміни зовнішнього середовища, які відбуваються у поточному періоді. Визначення предмету такої адаптації (тобто встановлення до чого безпосередньо слід адаптуватись) і становить суть цього етапу розрахунків. Відзначимо, що у розгорнутому вигляді питання предмету адаптації досліджено у підрозділі 2.1. У результаті проведених досліджень зроблено висновок, що предметом адаптації торговельного підприємства є зміни, які пов'язані зі споживчим попитом, постачальниками та конкурентами. Спираюсь на виділені принципи єдиної структурної цілісності системи адаптаційного управління та диференціації стратегічного і тактичного рівнів управління адаптацією підприємств (рис. 1.3), вважаємо за доцільне дотримання цього положення, (а саме розгляд у якості предмету адаптації змін, пов'язані зі споживчим попитом, постачальниками та конкурентами) не тільки під час обґрунтування загальної стратегії адаптації господарюючого суб'єкта, але й для визначення адаптаційних заходів у режимі оперативно-тактичного управління.

Для обґрунтування та реалізації адаптаційних заходів у режимі поточного управління необхідним є визначення та ідентифікація змін, що відбуваються за чинниками впливу. Це зумовлює необхідність обґрунтування показників, що відображають зміни за ключовими чинниками впливу та

умови щодо необхідності реагування на ці зміни. Щодо показників, то слід відзначити значну їх кількість, що зумовлено як комплексним характером об'єктів дослідження (споживчий попит, постачальники конкуренти), так і складом показників (фінансові та нефінансові), підходами до розрахунків (статичні, динамічні), способом обчислення (первинні, похідні) та відображення результатів (абсолютні, відносні), рівнем узагальнення інформації (часткові, узагальнюючі) та іншими ознаками. Спираючись на теоретичні, науково-методичні та практичні засади оцінювання та ідентифікації чинників зовнішнього середовища торговельного підприємства [162; 166; 278; 281; 287; 289; 174; 293; 294; 295; 296; 297; 298], а також дотримуючись критеріїв значущості, достовірності, доступності та співставності для дослідження чинників зовнішнього середовища у режимі поточного управління адаптацією обґрунтовано показники, які відібрано з урахуванням їх значущості та адекватності відображення певного елемента зовнішнього середовища, а також інформаційної забезпеченості та формалізації розрахунку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники для виявлення впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства роздрібної торгівлі та формування портфеля заходів у режимі оперативно-тактичного управління адаптацією

Чинник	Характеристика	Показник
Покупці	тенденції споживання	обсяг роздрібного товарообороту
Постачальники ресурсів	рівень збалансування інтересів торговельного підприємства та контрагентів	величина дебіторської заборгованості, величина кредиторської заборгованості; швидкість обороту дебіторської заборгованості, швидкість обороту кредиторської заборгованості
Конкуренти	тенденції розвитку конкурентного середовища	коефіцієнт співвідношення між темпом росту товарообороту торговельного підприємства та певного сегмента ринку

Так, для визначення тенденцій споживання запропоновано використання показника, що відображає реалізований споживчий попит (товарооборот). У такому випадку, динаміка товарообороту дозволить зробити загальний висновок щодо тенденцій в частині задоволення споживчого попиту, що доцільно використовувати для діагностики рівня проблем за чинником «покупці». У розвиток цього напрямку для дослідження впливу зовнішнього середовища на рівні окремого торговельного об'єкта, рекомендовано також моніторинг таких показників, як загальна кількість покупців (трафік), середній чек, коефіцієнт конверсії. Щодо цих показників, то їх коливання свідчатиме про ключові проблеми реалізації товарів у певному торговельному об'єкті, а саме: зниження трафіку – про перехід покупця до інших торговельних підприємств або інших місць придбання товарів (неорганізований ринок); коливання середнього чеку – про цінові настрої покупців; коефіцієнт конверсії – про відповідність торгової пропозиції (асортименту товарів, цін, системи обслуговування) споживчим очікуванням.

Для визначення тенденцій у ланцюгу торговельне підприємство – постачальник рекомендовано використання показників, які відображають величину й швидкість дебіторської та кредиторської заборгованостей. Ураховуючи особливості організації розрахунків у торгівлі, співвідношення вказаних показників визначає ситуацію щодо поточної платоспроможності господарюючого суб'єкта. Цей аспект діяльності підприємства досліджено у праці [299], за результатами якої обґрунтовано матрицю, що може бути використана для обґрунтування управлінських рішень у режимі оперативно-тактичного управління господарюючим суб'єктом (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Матриця варіантів співвідношення величини й швидкості обороту
дебіторської та кредиторської заборгованостей [299]**

Співвідношення	Тдз>Ткз	Тдз=Ткз	Тдз<Ткз
ДЗ > КЗ	КвADRANT 1 Нестійкий стан, при якому розмір очікуваних надходжень від погашення дебіторської заборгованості вище необхідного, але строк оплати своїх боргів уже наступив	КвADRANT 2 Приваблива позиція, спостерігається збільшення коштів	КвADRANT 3 Дуже гарна ситуація, коли строк оплати дебіторів менше строку оплати боргів ф суми грошових коштів достатньо
ДЗ=КЗ	КвADRANT 4 Нестійкий стан, при якому необхідно домовлятися з постачальниками про відстрочку платежів	КвADRANT 5 Ідеальний рівень платоспроможності; висока стійкість підприємства; оплата надходить вчасно	КвADRANT 6 Нормальний стан, при якому коштів для оплати боргів досить і строк оплати ще не настав
ДЗ<КЗ	КвADRANT 7 Критичний стан, коли строк оплати боргів уже настав, а грошові кошти відсутні (необхідно просити клієнтів про більш ранню оплати заборгованостей)	КвADRANT 8 Нестійкий стан, підприємство заборгувало більше, ніж винні йому	КвADRANT 9 Позиція вище середнього, хоча грошових коштів недостатньо, але строк оплати боргів ще не настав

Позначки: ДЗ – дебіторська заборгованість, тис. грн.; КЗ – кредиторська заборгованість, тис. грн.; Тдз – швидкість обороту дебіторської заборгованості, дні; Ткз – швидкість обороту кредиторської заборгованості, дні.

У самому загальному вигляді поєднання інформації щодо співвідношення величини та швидкості обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей дозволяє визначити стан та рівень проблем щодо фінансових аспектів діяльності торговельного підприємства у поточному режимі, а також визначити напрями покращення ситуації, а саме прискорення або уповільнення оборотності, збільшення або зменшення абсолютної величини певної заборгованості. Використовуючи матрицю Дзєбко І., торговельне підприємство набуває можливості не тільки діагностувати стан платежів, але й впливати на рівень поточної платоспроможності (табл. 3.7).

Для оцінювання тенденцій розвитку конкурентного середовища в режимі оперативно-тактичного управління адаптацією рекомендовано використання коефіцієнта співвідношення між темпом росту товарообороту торговельного підприємства та певного сегмента ринку. Бажаним для

господарюючого суб'єкта є перевищення темпів росту товарообороту за підприємством порівняно з певним сегментом ринку. Інше співвідношення між вказаними показниками свідчить про втрату торговельним підприємством конкурентних позицій на ринку.

Обґрунтована система показників (табл. 3.6) використана для визначення напрямів адаптації ТОВ «Сучасний модерн» у режимі оперативного-тактичного управління. Для ідентифікації проблем торговельного підприємства використано дані фінансової звітності за підсумками 2015 р. (додаток К, табл. К. 6 – К.9). Результати ідентифікації наведено у табл. 3.8.

За результатами розрахунків зроблено висновок щодо необхідності формування системи адаптаційних заходів за ланцюгом «торговельне підприємство-постачальник». Для цього використано дані за матрицею співвідношення величини та швидкості обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей (додаток К, табл. К.7 – К.8).

Етап 7. Обґрунтування засобів досягнення цілей, розробка корегувальних планів, спрямованих на протидію загрозам та визначення адаптаційних інструментів.

З огляду на позицію торговельного підприємства у фінансовій матриці (додаток К, табл. К.7 – К.8), визначено заходи, спрямовані на оптимізацію величин дебіторської та кредиторської заборгованостей та їх оборотності. До їх переліку включено: удосконалення умов кредитування на основі диференціації покупців продукції за рівнем кредитоспроможності, організація моніторингу за співвідношенням заборгованостей, удосконалення процесу вибору форм розрахунку за товарним кредитом, створення механізму мотивації і стимулювання зниження кредиторської заборгованості, побудова систем контролю за рухом і своєчасною оплатою дебіторської заборгованості, удосконалення інформаційного забезпечення аналізу заборгованостей, аналіз договірних угод.

Таблиця 3.8

Ідентифікація зовнішніх чинників впливу для обґрунтування портфелю заходів
ТОВ «Сучасний модерн» у режимі оперативно-тактичного управління адаптацією на 2016 р.

Чинник	Ціль	Результат		Висновок щодо необхідності адаптації	
		показник	значення	мета досягнута, адаптація не потрібна	мета не досягнута, адаптація потрібна
Споживчий попит	зростання товарообороту за 2015/2016 рр не менше ніж 10,0%	товарооборот 2015 р.	650667,0		
		товарооборот 2014 р.	534773,0		
		темп змін, %	121,7		
Постачальники	покращення стану платежів	позиція у фінансовій матриці у 2015	квадрант 9		
		позиція у фінансовій матриці у 2014	квадрант 9		
		стан платежів	не змінився		
Конкуренти	більш високий темп росту товарообороту порівняно з товарооборотом по Харківській області	темп росту роздрібного товарообороту підприємств Харківської обл. за 2014/2015 рр	114,8		
		темп росту товарообороту ТОВ "Сучасний модерн" за 2014/2015 рр.	121,7		

Для формування портфеля адаптаційних заходів рекомендовано використання коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку торговельного підприємства, змістове наповнення та методика розрахунку, наведені вище (ф. 3.5). Вихідна інформація щодо рівня відповідності окремих елементів адаптаційного потенціалу торговельного підприємства розробленим заходам наведено у додатку К, табл. К.10. Результати розрахунку коефіцієнта адаптаційних можливостей за окремими заходами – у табл. 3.9.

За результатами розрахунків сформовано портфель адаптаційних заходів, які доцільно реалізувати з метою вирішення проблем щодо платежів на підприємстві. Визначено, що у першу чергу ТОВ «Сучасний модерн» слід вирішити питання щодо удосконалення інформаційного забезпечення аналізу заборгованостей, проаналізувати договірні угоди та розробити механізм мотивації та стимулювання зниження кредиторської заборгованості. Натомість, слід реалізувати заходи щодо удосконалення умов кредитування, організації моніторингу за співвідношенням заборгованостей, побудови систем контролю за рухом і своєчасною оплатою дебіторської заборгованості, а також удосконалення процесу вибору форм розрахунку за товарним кредитом.

Етап 8. Організація впровадження, оцінка, корегування і контроль реалізації адаптаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Це завершальний етап формування стратегії адаптації, який передбачає встановлення осіб, які відповідають за реалізацію заходів адаптаційного розвитку торговельного підприємства як на стратегічному, так і на оперативно-тактичному рівні управління, а також термінів реалізації робіт за кожним з визначених напрямів та кожним заходом щодо адаптаційного розвитку торговельного підприємства. Для забезпечення ефективності реалізації адаптаційної стратегії значущим також є визначення системи винагород для виконавців та осіб, відповідальних за реалізацію певних напрямів та адаптаційних заходів.

Відзначимо, що на ТОВ «Сучасний модерн» функціонує єдина система контролю за реалізацію завдань і заходів, прийнятих на рівні підприємства. Щодо стимулювання, то у питання організації реалізації адаптаційних змін адміністрація ТОВ «Сучасний модерн» схильна не обмежуватись стимулюванням лише осіб, відповідальних за реалізацію адаптаційних заходів, а має за мету поширити стимулюючі заходи на всіх співробітників підприємства, що стане додатковим чинником ефективної реалізації адаптаційної стратегії на підприємстві.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що застосування запропонованого інтегрованого підходу до формування стратегії адаптації, а також методичного інструментарію щодо вибору напряму подальшого розвитку дозволить підприємствам торгівлі сформуванню портфелю адаптаційних заходів з урахуванням рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам стратегічного або оперативного-тактичного управління адаптацією господарюючого суб'єкта галузі.

Висновки за розділом 3

1. За результатами узагальнення існуючих підходів до комплексної оцінки потенціалу підприємства та враховуючи особливості адаптаційного потенціалу господарюючого суб'єкта, обґрунтовано методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства, який базується на системі багатокритеріальних оцінок його ресурсного потенціалу та динамічних здатностей. Апробація запропонованого методичного інструментарію дозволила зробити висновок, що торговельні мережі порівняно з невеликими торговельними підприємствами мають більш високі адаптивні можливості. За розрахунками високий рівень адаптивного потенціалу діагностовано у половині досліджених торговельних мереж (3 з 6 підприємств). За невеликими

торговельними підприємствами цей показник утричі менший та становить 18,0% загальної кількості підприємств цієї групи (2 з 11 підприємств).

2. З метою дотримання принципу інтегрованості адаптаційної стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства, розроблено модель інтегрованого підходу до формування стратегії адаптації підприємств роздрібною торгівлі, що поєднує в єдиний циклічний процес послідовність дій із розробки стратегії та складається з наступних етапів: вибір методичного інструментарію та збір вхідної інформації для дослідження стану зовнішнього середовища та оцінки адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі; оцінка рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства торгівлі за основними факторами впливу; оцінка адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі за критеріями: достатність, мобільність і ефективність реалізації ресурсного потенціалу та рівня розвитку його динамічних здатностей; обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі, узгодженої за рівнем його адаптаційного потенціалу і рівнем сприятливості зовнішнього середовища господарювання; розробка цілей та завдань, підтримуючих її реалізацію обґрунтованого типу адаптаційної стратегії; розробка кількісних цільових індикаторів рекомендованої адаптаційної стратегії за визначеними цілями; обґрунтування засобів досягнення цілей, розробка корегувальних планів, спрямованих на протидію загрозам та визначення адаптаційних інструментів; організація впровадження, оцінка, корегування і контроль реалізації адаптаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

3. У розвиток методології вибору стратегічної позиції підприємства розроблено науково-методичний підхід, який базується на матричному методі та дозволяє на основі позиціонування підприємств роздрібною торгівлі у матриці «рівень адаптаційного потенціалу – рівень сприятливості зовнішнього середовища» визначити стратегію адаптації, обґрунтувати пріоритетний вектор розвитку.

4. Під час апробації запропонованого підходу, зважаючи на середній рівень сприятливості зовнішнього середовища та високий рівень

адаптаційних можливостей великих торговельних підприємств, організованих у форматі торговельних мереж, встановлено, що пріоритетним типом стратегії адаптації для таких об'єктів має бути помірньо-превентивний. Помірньо-пасивний тип адаптаційної стратегії рекомендовано для невеликих самостійних підприємств роздрібної торгівлі, які мають невисокі адаптаційні можливості.

5. З метою вибору напряму адаптаційного розвитку торговельного підприємства запропоновано методичний інструментарій, в основу якого покладено розрахунок коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку господарюючого суб'єкта галузі, який базується на урахуванні рівня його адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам стратегічного або оперативно-тактичного управління адаптацією.

Апробація розробленого інструментарію щодо формування адаптаційної стратегії за даними ТОВ «Сучасний модерн» довела його значущість та підтвердила можливість використання у практичній діяльності підприємств торгівлі.

Наукові результати і висновки цього розділу дисертаційної роботи, віднайшли своє відображення в публікаціях [274; 300; 301; 302].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці науково-методичного інструментарію формування стратегії адаптації підприємств торгівлі. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. На підставі вивчення існуючих підходів до дефініції адаптації підприємств визначено ключові акценти щодо трактування її сутності та сформульовано авторське бачення її змісту як систематичного процесу пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, що реалізується через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін (реакцій), має стратегічний характер, супроводжує весь життєвий цикл підприємства і спрямований на забезпечення ефективності його функціонування і розвиток. На основі систематизації основних критеріальних ознак та введення додаткових (за швидкістю, джерелом та метою адаптації), розвинуто класифікацію видових проявів адаптації підприємства. Врахування критеріальних ознак є підґрунтям для оцінки адаптаційного потенціалу та формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

2. З урахуванням сучасних вимог і змісту процесу управління, сформульовано базові принципи управління адаптацією підприємств торгівлі та визначено, що основними з них є принципи єдиної структурної цілісності, перманентності, диференціації стратегічного і тактичного рівнів управління адаптацією, організаційної плановості, економічної ефективності, професійної компетентності, ієрархічної підлеглості та формування корпоративної культури управління адаптацією підприємства. З метою забезпечення результативності управління адаптацією та досягнення стабільного функціонування підприємства торгівлі, розроблено структурно-

логічну схему управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативно-тактичному рівнях.

3. Спираючись на дослідження генезису теорії стратегічного управління та проведеного аналізу існуючих підходів до трактування поняття «стратегія», визначено відмінні особливості стратегії адаптації підприємства, під якою запропоновано розуміти комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі. Враховуючи сутнісні характеристики стратегії адаптації, стратегічною спрямованістю адаптації визначено забезпечення життєздатності та ефективності функціонування підприємства торгівлі в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем. Розроблено систему цілей та об'єктів стратегії адаптації, яка дає комплексне уявлення про напрями прийняття адаптаційних рішень та є підґрунтям для визначення комплексу заходів здійснення впливу на об'єкти адаптаційного управління.

4. Ураховуючи, що передумовою формування стратегії адаптації підприємств торгівлі є стратегічний аналіз, його запропоновано здійснювати за двома напрямками: вивчення можливостей/загроз зовнішнього середовища та оцінка ресурсної та компетентної складових адаптаційного потенціалу. З метою дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на формування стратегічних цілей підприємств торгівлі розроблено науково-методичний підхід, в основу якого покладено розрахунок інтегрального показника, який визначається на основі ранжування зовнішніх чинників за характеристиками стійкості динаміки, напряму та сили впливу на результати діяльності торговельного підприємства. За результатами апробації розробленого підходу зроблено висновок про середній рівень сприятливості зовнішнього середовища для функціонування підприємств роздрібно-продовольчої торгівлі.

5. З метою розвитку методології оцінки адаптаційного потенціалу розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі, який передбачає розрахунок показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу та дозволяє на основі використання методу рейтингової оцінки ідентифікувати рівень ресурсних можливостей роздрібних торговельних підприємств за періодами часу. Під час апробації розробленого підходу встановлено, що більшість підприємств торгівлі вибіркової сукупності мають низький та середній рівні ресурсних можливостей щодо реалізації стратегії адаптації.

6. Дослідження динамічних здатностей, які є найбільш релевантними формуванню адаптаційних стратегій та визначають адаптаційний потенціал підприємств роздрібно торгівлі запропоновано здійснювати за трьома складовими (інфраструктурні (координаційні) здатності, здатності до навчання та управлінські реконфігураційні здатності), оцінку яких здійснено з використанням методів анкетування на основі визначення показника «рівень зрілості динамічних здатностей». Імплементация розробленого методичного підходу на підприємствах вибіркової сукупності виявила їх неоднорідність за рівнем зрілості як у розрізі окремих підприємств, так і в цілому для великих підприємств у форматі торговельних мереж, і невеликих самостійних підприємств роздрібно торгівлі.

7. З метою отримання узагальнюючої характеристики адаптаційних можливостей підприємств роздрібно торгівлі обґрунтовано методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу господарюючих суб'єктів галузі, що поєднує метод радару, бальний та інтегральний методи та дозволяє на основі порівняння наявних ресурсів та динамічних здатностей визначити можливості розвитку підприємств роздрібно торгівлі. За результатами проведеної оцінки встановлено, що підприємства, організовані у форматі торговельних мереж, мають більш

високі адаптивні можливості порівняно з невеликими торговельними підприємствами.

8. Для обґрунтування концепції подальшого розвитку торговельних підприємств сформульовано основні положення та розроблено інтегрований підхід до формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі, який передбачає визначення стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлю, узгодженої за рівнем його адаптаційного потенціалу та рівнем сприятливості зовнішнього середовища господарювання. За результатами апробації запропонованого підходу обґрунтовано вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств вибіркової сукупності, визначено напрям, цілі та завдання управління адаптацією господарюючого суб'єкта галузі на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Растрингин Л. А. Адаптация сложных систем / Л. А. Растрингин. – Рига : Зинатие, 1981. – 375 с.
2. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : Автореф. канд. экон. наук. – М., 2006. – 20 с.
3. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101-105.
4. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
5. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – № 684. – С. 346-353.
6. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи / А. О. Мельник // Бізнес-інформ. – 2012. – № 10. – С. 30-32.
7. Минко И. С. Адаптивность и инновации в экономических системах [Электронный ресурс] / И. С. Минко, Л. К. Шамина // Электронный научный журнал СПбГУНиПТ : Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – №1. – Режим доступа : URL : <http://economics.openmechanics.com/articles/295.pdf/>
8. Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища / П. М. Куліков // Бізнес-інформ. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 56-58.
9. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям среды [Электронный ресурс] / Е. А. Пастухова // Современные наукоемкие

технологии. – 2006. – № 5. – С. 77-80. – Режим доступа : URL : <http://www.rae.ru/snt/pdf/2006/5/55.pdf/>

10. Алексеев С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : Автореф. ... к. екон. наук спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 23 с.

11. Коваленко Н. В. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Коваленко, Н. В. Гонтова // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 2 (28). – С. 147-154.

12. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38-42.

13. Попова Л. Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития промышленного предприятия / Л. Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – №4 (48). – С. 64-69.

14. Постолова М. А. Организация производства на предприятиях отрасли / М. А. Постолова, Н. Л. Грязнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Кемерово, 2008. – 248 с.

15. Тимохин В. Н. Методология моделирования экономической динамики : Монография / В. Н. Тимохин. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2007. – 271 с.

16. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка : Монография / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 399 с.

18. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства: Автореф. канд. екон. наук спец.

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. О. Капітанець. – Тернопіль, 2009. – 20 с.

19. Демьянова Е. В. Принципиальные основы адаптивного управления предприятием / Е. В. Демьянова // Вестник ВНУ им. В. Даля. – № 10 (116). – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2007. – С. 70–75.

20. Беник Н. Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств» [Електронний ресурс] / Н. Г. Беник // Водний транспорт. – 2012. – Вип. 3. – С. 85–89. – Режим доступу: URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_3_17/

21. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : Автореф. дис. канд. ек. наук : 08.06.01 / М. М. Буднік / ХДЕУ. – Харків, 2002. – 14 с.

22. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф. – Пер. с англ., под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

23. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т., Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

24. Кулик Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством / Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць ТНЕУ. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 96-100.

25. Кучеренко А. А. Адаптивная реакция как элемент адаптации предприятия к изменениям условий внешней среды / А. А. Кучеренко // Бизнес-Информ. – 2008. – № 10. – С. 66-68.

26. Гречко М. В. Адаптация как ключевое свойство эволюции экономических систем / М. В. Гречко // Наука и мир : Международный научный журнал. – 2015. – № 4 (20). – Т. 3. – С. 20-23.

27. Мамий Е. А. Теоретические аспекты управления реакцией предприятия на изменения рыночной среды [Електронний ресурс] / Е. А. Мамий, В. А. Барышев // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия

«Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – №1 (16). – Режим доступа : URL : <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/8838.pdf/>

28. Дубчак В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями : автореферат дис. канд. экон. наук / Дубчак В. В. – Ростов-на-Дону, 2006. – 23 с.

29. Галушко Є. С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства / Є. С. Галушко, С. А. Галушко, П. С. Лопатьєв // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. ДонДУУ. – 2012. – С. 245-250.

30. Цыпкин Я. З. Адаптация и обучение в автоматических системах / Я. З. Цыпкин. – М. : Наука, 1988. – 274 с.

31. Турило А. М. Теоретико-методичні засади визначення сутності економічної категорії «адаптаційний потенціал підприємства» / А. М. Турило, К. В. Богачевська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 26-32.

32. Ханалиев Г. И. Развитие системы сбалансированного управления предприятием автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды / Г. И. Ханалиев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 3 (15). – С. 118-125.

33. Виноградський С. Б. Організація системи адаптивного менеджменту фірми: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.02 / С. Б. Виноградський; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2001. – 19 с.

34. Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації підприємства до ринкових умов господарювання / Л. О. Пашнюк // Актуальні Проблеми Економіки. – 2007. – № 1(67). – С. 76-81.

35. Шевченко В. В. Место адаптации в системе экономических понятий / В. В. Шевченко // Научные труды ДонНТУ. Серия : Экономическая. – 2015. – № 1. – С. 78-88.

36. Философские проблемы теории адаптации / А. Б. Георгиевский, В. П. Петленко, А. В. Сахно, Г. И. Царегородцев ; под ред. Г. И. Царегородцева. – М. : Мысль, 1975. – 277 с.
37. Урманцев Ю. А. Природа адаптации (системная экспликация) / Ю. А. Урманцев // Вопросы философии. – 1998. – № 12. – С. 21-36.
38. Эфендиев Б. А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией / Б. А. Эфендиев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11. – Вып. 1 (22). – С. 21-25.
39. Дорофеева В. В. Реформирование предприятий как способ их адаптации к новым макроэкономическим условиям существования / В. В. Дорофеева // European Social Science Journal. – 2011. – № 3. – С. 278-285.
40. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства / І. П. Отенко. – Харків, 2008. – 180 с.
41. Гросул В. А. Адаптація підприємства: теоретичне осмислення сутності / В. А. Гросул, О. Д. Рачкован // Cambridge Journal of Education and Science. – Cambridge University Press. – 2015. – № 2 (14). – Volume V. – P. 265–273.
42. Шевчук В. Я. Екологічне управління : підручник / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський – К. : Либідь, 2004. – 432 с.
43. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – 568 с.
44. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2007. – 861 с.
45. Марковская Е. И. Институциональные основы адаптации экономических субъектов / Е. И. Марковская // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты : сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей / Под ред. Т. М. Сигитова. В 2 ч. Ч. 2. Вып. 3. – Пермь, 2016. – С. 61-69.
46. Писанко А. І. Адаптивне управління підприємством у сучасному середовищі / Писанко А. І. // Економічні науки. Серія : Економіка та

менеджмент : зб. наук. праць. Луцький національний технічний університет. – Вип. 9 (34). Ч. 2. – Луцьк, 2012. – С. 35-41.

47. Галушко Е. С. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия. – [Электронный ресурс] / Е. С. Галушко, С. А. Галушко // Вестник СевНТУ. – Сер. Экономика и финансы. – Сб. 130. Севастополь, 2012. – С. 43-47. – Режим доступа: URL : http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf/

48. Глаголев С. Н. Развитие организационно-экономического механизма управления адаптацией промышленного предприятия: теория, оценка, практика : автореф. дис. д-ра экон. наук / С. Н. Глаголев. – Саратов, 2009. – 42 с.

49. Деркач М. Н. Адаптационный механизм институциональных изменений экономической системы / М. Н. Деркач // Бизнес-інформ. – 2011. – № 1. – С. 133-135.

50. Литературный словарь терминов – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : <http://www.litdic.ru/adaptaciya/>

51. Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз., 1989. – 750 с.

52. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

53. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 688 с.

54. Социологический справочник / Под ред. В. И. Воловича. – К. : Изд-во политической литературы Украины, 1990. – 382 с.

55. Корель Л. В. Социология адаптаций: вопросы теории, методологии и методики : монография / Л. В. Корель. – Новосибирск : Наука, 2005. – 424 с.

56. Desai M. The finance function in the global corporation // Harvard Business Review. – July – August. – 2008. – P. 108-112.

57. Organization & Management Theory : Conference Paper Abstracts. – Academy of Management Annual Meeting Proceedings. – 2010. – 133 p.

58. Клейнер Г. Б. Эволюция и модернизация теории предприятия / Г. Б. Клейнер // Экономическая трансформация и экономическая теория. 5-й международный симпозиум по эволюционной экономике. – М. : ИЭ РАН, 2004. – 17 с.

59. Aoki M. Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *American Economic Review*, 1986, Vol. 76. – P. 971-983.

60. Demsetz H. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution. *American Economic Review*, 1997, vol. 87, No 2. – P. 426-429.

61. Grossman S., Hart O. The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Lateral and Vertical Integration // *Journal of Political Economy*, 1986.

62. Jensen M., Meckling W. Theory of firm: managerial behavior, agency cost and capital structure. *Journal of Financing Economics*, 1976, vol. 3, October. – P. 305-360.

63. Jensen M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, Fall 2001.

64. Менгер К. Избранные работы. – М. : ИД Территория будущего, 2005. – 496 с.

65. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 536 с.

66. Розанова Н. М. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке / Н. М. Розанова // *Вопросы экономики*. – 2002. – №1. – С. 50-56.

67. Baum J. A. C. *Organizational Ecology* / Clegg S. R., Hardy C., Nord W. R. (eds.). *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications, 1997. – P. 77-114.

68. Frenken K., Saviotti P.-P., Trommetter M. Variety and niche creation in aircraft, helicopters, motorcycles and microcomputers. – *Research Policy*, 1999.

69. Liebowitz S. J., Margolis S. E. Path Dependence, Lock-In, and History // Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 11, No. 1. April, 1995, pp. 205-226.
70. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. – М. : Фонд экономической книги Начала, 1997. – 180 с.
71. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт; пер. с англ. – М. : ИД Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 256 с.
72. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
73. Ватаманюк З. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / З. Ватаманюк. – Львів : Новий світ – 2000, 2005. – 648 с.
74. Геець В. М. Інституційні перетворення і суспільний розвиток / В. М. Геець // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 6. – С. 32.
75. Коммонс Дж. Р. Институциональная экономика // TERRA ECONOMICUS, том 10, № 3, 2012. – С. 69-76.
76. Hayek F. The Counter-Revolution of Science. – Chicago: University of Chicago Press, 1952. – 415 p.
77. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства / О. М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – Суми : СумДУ, 2010. – № 1. – С. 200-210.
78. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.06.01 / Л. В. Соколова. – Донецьк, 2006. – 44 с.
79. Лушиков Ю. А. Адаптация сельскохозяйственных предприятий к рыночным условиям хозяйствования : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. А. Лушиков. – Воронеж, 2001. – 26 с.

80. Ву Тхієу Занг. Організація управління процесом адаптації підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Ву Тхієу Занг. – Луганськ, 1999. – 23 с.

81. Бекмуратов Р. Д. Совершенствование адаптивной системы управления на примере кондитерской отрасли / Р. Д. Бекмуратов // Дискуссия. – 2014. – № 2 (43). – С. 36-40.

82. Степанова Ю. Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства. – [Електронний ресурс] / Ю. Л. Степанова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSunu/2010_2_2/Stepanova.pdf/

83. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства» / М. О. Турко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6. – Т. 1. – С. 38-41.

84. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства / Т. В. Гринько // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 94-97.

85. Дорофеева В. В. Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды : монография / В. В. Дорофеева. – OmniScriptum GmbH & Co. KG, Saarbrücken, Germany, 2012. – 172 с.

86. Евдокимова М. К. Институциональная адаптация организаций торговли / М. К. Евдокимова // Управленческое консультирование. – 2014. – № 12. – С. 159-165.

87. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства» / А. О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – Ч. 2, Т. 2., № 1. – С. 135-138.

88. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С. В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 172-174.

89. Охтенъ А. А. Теоретические основы адаптивного планирования производства / А. А. Охтенъ, О. Р. Виноградова // Науковий вісник ЧДДЕУ. – 2009. – № 3 (4). – С. 101-107.

90. Харитоновна А. В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии / А. В. Харитоновна // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 7. – С. 292-295.

91. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства / О. О. Петренко // Управління розвитком. – 2011. – №4 (101). – С. 115-117.

92. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес-Информ. – 2007. – № 6. – С. 122-130.

93. Адаптивные модели в системах принятия решений / ред. Н. А. Кизима. – Х. : ИНЖЭЖ, 2007. – 364 с.

94. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А. А. Швиндина // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2008. – № 1. – С. 20-25.

95. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 165 с.

96. Управление проектами : учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 547 с.

97. Рачкован О. Д. Фактори, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі / О. Д. Рачкован // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – С. 108-115.

98. Рачкован О. Д. Теоретичний базис системи адаптаційного управління підприємств торгівлі / О. Д. Рачкован // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : ХДУ, 2015. – Вип 12. – Ч. 1. – С. 122-125.

99. Аврамова Е. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е. Аврамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1997. – № 11. – С. 145-149.

100. Глаголев С. Н. Методологические основы формирования механизма адаптации промышленных предприятий в условиях меняющейся рыночной среды : монография / С. Н. Глаголев. – Белгород : БГТУ, 2007. – 163 с.

101. Глаголев С. Н. Факторы, влияющие на возможность адаптации промышленных предприятий к современным условиям / С. Н. Глаголев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 25. – С. 63-66.

102. Дібніс Г. І. Фактори, що визначають адаптивні можливості підприємства до змін кон'юнктури ринку / Г. І. Дібніс, Є. В. Дем'янова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 3 (27). – С. 153-161.

103. Гончаров В. Н. Система адаптации и организация сборочного производства : монография / В. Н. Гончаров, А. М. Зинченко, С. В. Автономов, Н. В. Зинченко. – Луганск : Книжковий світ, 2002. – 136 с.

104. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища / Ю. О. Капітанець // Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів. – 2007. – №599. – С. 257-261.

105. Ландіна Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку / Т. В. Ландіна. – К. : Наукова думка, 1994. – 283 с.

106. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип. 24. Ч. 1. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – С. 156-162.

107. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства / І. Стец // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 154-162.

108. Ткаченко Ю. В. Адаптація підприємств к умовам функціонування в період кризисна / Ю. В. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 194-196.

109. Рачкован О. Д. Деякі аспекти адаптації торговельних підприємств до зміни середовища функціонування / О. Д. Рачкован : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Тренди та інновації в сучасній економіці»], (Харків, 23–24 квітня 2015 р.). – Харків : ХНУБА, 2015. – Ч. 3. – С. 158-160.

110. Рачкован О. Д. Внутрішні фактори, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі / О. Д. Рачкован : тези допов. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»], (Харків, 14 травня 2015 р.). – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 375-376.

111. Рачкован О. Д. Принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі / О. Д. Рачкован : тези допов. міжн. наук.-практ. конф. [«Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін»], (Львів, 21 жовтня 2015 р.) – Львів : ЛКА, 2015. – С. 170-172.

112. Рачкован О. Д. Сутнісні характеристики адаптації підприємства / О. Д. Рачкован : тези допов. ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності »], (Кременчук, 10–12 грудня 2015 р.). – Кременчук, КрНУ, 2015. – С.247-248.

113. Міценко Н. Г. Розвиток роздрібного товарообороту споживчої кооперації України як результат адаптації торговельної мережі до умов конкурентного середовища / Н. Г. Міценко // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць. - Львів: НЛТУУ, 2011. Вип. 21.15. – С. 230-236.

114. Міценко Н. Г. Створення інтегрованих систем як шлях адаптації підприємств до змін у ринковому середовищі / Н. Г. Міценко // Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : монографія / Під ред. О.О. Шубіна, Л.В. Фролової. – Донецьк : вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 513с. – С. 458-468.
115. Линькова Е.Ю. Особенности менеджмента в условиях кризиса // Символ науки. – Уфа. 2015. № 6. – С. 132-134.
116. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. – 256 p.
117. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. – Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971. – 160 p.
118. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
119. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 388 с.
120. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ.. / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
121. Минцберг Г. Школы стратегий / Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского / М. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
122. Сток Дж. Стратегии, которые работают: подход VCG: сб. ст.: пер. с англ. / сост. К. Штерн и Дж. Сток-мл.; [под.общ. ред. И. В. Лазуковой]. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 496 с.
123. Хамел Г. Конкурируя за будущее. / Г. Хамел, К. Прахалад. – Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
124. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.

125. Miles R. E. Organizational strategy, structure and process / R. E. Miles, C. C. Snow. – N. Y. : McGraw-Hill, 1978. – 391 с.

126. Шарапудинов Г. М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. М. Шарапудинов; Ин-т соц.-экон. исслед. Дагестанского науч. центра РАН. – Махачкала, 2000. – 148 с.

127. Маслодудов Ю. А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. А. Маслодудов; ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет». – М., 2010. – 25 с.

128. Таранова Е. В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям : [Электронный ресурс] / Е. В. Таранова // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 47-52. – Режим доступа : http://www.isras.ru/socis_2008_9.htmlлогичнс2008 № 99.

129. Сірик І.П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.04 / І.П. Сірик; Сумський державний університет. – Суми, 2012. – 20 с.

130. Орлова К.Є. Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект / К.Є Орлова // Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. – Житомир, 2014. – С. 80-81.

131. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н.В. Янченко // «Економічні науки» Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2011, № 6, Т. 1. – С. 44-46.

132. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписной. – М. : Экономика, 2008. – 239 с.;

133. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2011. – 688 с.

134. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
135. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. / Д. Хасси. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
136. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 177 с.
137. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
138. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 159-172.
139. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Справа, 2005. – 448 с.
140. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 735 с.
141. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента : Учебное пособие / Н. В. Туленков. – К.: ЦУЛ, 1998. – 133 с.
142. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist. – New York: Mc Graw-Hill, 1982. – 304 p.
143. John Kay. Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford Press, 1993. – 416 p.
144. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. – 560 с.
145. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 184 с.
146. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
147. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

148. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
149. Уткин Е.А. Управление фирмой / Э. А.Уткин. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.
150. Hofer C. W. and Schendel, D.Strategy Formulation: Analytical Concept, West Publishing Company, New York, 1978.
151. Glueck, W. L. and Jauch, L. R. Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York, 1988.
152. Henderson B.D. The origin of strategy / B.D. Henderson // Harvard business review. – 1989. – Nov.-Dec. – P.139-143.
153. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
154. Фаэй Лайм, Рэнделл Роберт. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
155. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / А. П. Міщенко. – Дн-ськ . : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
156. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
157. Румянцева З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
158. Міценко Н. Г. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Н. Г. Міценко // Вісник ЛКА : зб. наук. праць. – Вип. 49. – Сер. економ. – Львів: ЛКА, 2015. – С. 26-31.
159. Лінькова О. Ю. Роль синергії в менеджменті // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Одеса: 2015. – С.140-151.

160. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. – Х. : ИД ИНЖЕК, 2007. – 3765 с.
161. Иванов І. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія . – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 3525 с.
162. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник . – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
163. Фролова Л. В. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі / Л. В. Фролова, О. Григораш // Вісник КНТЕУ, 2012. – №5, с. 50-58
164. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: 5-е изд. / Р. М. Грант: пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
165. Садовська І. Б. Критерії оцінки якості управлінської звітності / І. Б. Садовська, К. Є. Нагірська // Глобальні та національні проблеми економіки // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, Випуск 3. 2015. – С. 899-904 - <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/183.pdf>
166. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т.1 – К : Ника-Центр, Эльга, 2001. – 592 с.
167. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
168. Обзор рынка розничной торговли Украины [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ksbd-4-2015/\\$FILE/EY-ksbd-4-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ksbd-4-2015/$FILE/EY-ksbd-4-2015.pdf)
169. Власова Н. О. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н. О. Власова, І. Ю. Мелушова. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 259 с.
170. Андросова Т. В. Моніторинг фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі : монографія / Т. В. Андросова, О. А. Круглова, В. А. Козуб. – Х. : Видавництво «Лідер», 2014. – 200 с.

171. Добычина Е. Е. Рыночная среда как элемент управления продажами / Е. Е. Добычина // Вестник ОрелГИЭТ, 2011. – № 2(16) – С. 32-38

172. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О.М. Полінкеич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 334-345. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)_49)

173. Чурлей Э. Применение TEMPLES+I – анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге // Э. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений № 4, 2011. – С. 87 – 93

174. Мазаракі А. А. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К.: Київ. Нац. торг-екон ун-т, 2010. – 384 с.

175. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий /В. В. Дорофеева // Журнал научных публикаций Дискуссия. – Выпуск: №№5-6 (35-36) май-июнь 2013. – <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=102>

176. Тойменцева И. А. Оценка стратегической позиции автотранспортного предприятия на рынке услуг грузовых перевозок / И. А. Тойменцева // Вектор науки ТГУ. – № 3(17), 2011. – С. 244-258

177. Дрінь О. Я. Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища // автореферат дис. канд. екон наук спец 08.00.04 – К. : КНЕУ, 2016. – 22 с.

178. Бахрушин В. Методика визначення коефіцієнта ворожості навколишнього середовища / В. Бахрушин, Т. Гайдукова, І. Нацюк // <http://cdn.scipeople.com/materials/7613/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F.pdf>

179. Белова Т. Г. Анализ и оценка конкурентной среды предприятия / Т. Г. Белова, О. Ф. Крайнюченко, С. Б. Розумей // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. № 2. – С. 18-21.

180. Мармоза А. Т. Теорія статистики / А. Т. Мармоза. – 2-ге вид перероб і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 592 с.

181. Кулініч Р. О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку : монографія / Р. О. Кулинич. – Київ : Знання, 2007. – 311 с

182. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В. Д. Шкардун, В. Д. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 44-54.

183. Роздрібна торгівля у 2012 р Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

184. Роздрібна торгівля у 2014 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

185. Основні показники роздрібної торгівлі: Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html

186. Очікування підприємств роздрібної торгівлі у I кварталі 2016 року щодо перспектив розвитку їхньої ділової активності [Електронний ресурс]. – Режим доступу – http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/fin/rp/torg/arj_torg_2016.htm

187. Доходи та витрати населення України за 2014 р Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

188. Основні показники ринку праці (річні дані) [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_b_07u.htm

189. Економічна активність населення України 2014». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_b_07u.htm

190. Височин И. В. Развитие внутреннего рынка как основа восстановления устойчивости экономики Украины / И. В. Высочин,

Г. Н. Богославец, О. Н. Трубей // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 55-60. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_11

191. Споживчі настрої в Україні, березень 2016: індекс склав 50,6: [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/consumer-confidence-index-ukraine-mar-2016/>

192. Ринок Інтернет-торгівлі України : огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://shops.at.ua/publ/3-1-0-11>

193. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України Проблеми економіки №2, 2015. С. 71-77

194. Карпенко С. Обсяги ринку електронної комерції в Україні. Інтернет-ринок / С. Карпенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.reclamare.ua/blog/obemy-rynkaelektronnoj-kommercii-v-ukraine/>

195. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України за 2014 р. – Київ, 2015.

196. Офіційний сайт державної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг <http://www.nerc.gov.ua/?id=19533>

197. Офіційний сайт компанії Colliers Обзор рынка коммерческой недвижимости за 2015 г. <http://www.colliers.com/ru-ua/ukraine/insights/all-reports>

198. Ринок комерційної нерухомості Києва: підсумки і прогнози [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [Источник](http://100realty.ua/uk/articles/37704)

199. Офіційний сайт Консалтинговая компания SV Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.svdevelopment.com/>

200. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

201. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства : формування та розвиток : монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирило. – Луганськ, СНУ ім. В. Даля, 2007 . – 272 с.

202. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 247 с.

203. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків, ХДУХТ, 2012. – 322 с.

204. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко.– ХНЭУ, 2006. – 256 с.

205. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна О.І. Олексюк . – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

206. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С.161–168. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_3\(2\)__26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_3(2)__26.pdf)

207. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качало. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.

208. Турило А. М. Потенціал підприємства / А. М. Турило, К. В. Богачевська // Бізнес Інформ. –2014. – № 2. – С. 259-263.

209. Томпсон А.А Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: уч. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

210. Зяблицкая Н. В. Адаптационный потенциал как экономическая категория // Научный журнал СПбГУНиПТ. Серия «Экономика и

экологический менеджмент». – 2012. – №1. – Режим доступа: // <http://economics.open-mechanics.com/articles/444.pdf>

211. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища / О.О. Безручко // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2014. – № 1 (3). – Серія «Економічні науки». – С. 96-107.

212. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С.177-180.

213. Калініченко Л. Л. Підхід до адаптації колективу підприємств в умовах реформування галузі // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – №2. – С. 139-145

214. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ [укл. і гол. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.

215. Економічна енциклопедія: у 3-х т / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2000. – Т.1 – 864 с.

216. Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю. Ю. Донец. – К.: Знание, 1978. – 123 с.

217. Ревуцкий Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – М. : Перспектива, 1997. – 258 с.

218. Данчук М. В. Оцінка адаптивного потенціалу підприємства, що функціонує в умовах нелінійної динаміки підприємницького середовища / М.В. Данчук// Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2012. – Вип. 9. – С. 292-300. – Режим доступу. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal_2012_9_72.pdf

219. Банева І. О. Використання методів адаптації в управлінні ресурсним потенціалом підприємств аграрного сектору / І. О. Банева // Агросвіт. – 2013. – № 1. – С. 2-5.

220. Миколайчук І. П. Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством / І. П. Миколайчук, А. Ю. Присяжнюк // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 71-81.

221. Дикань В. В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України / В. В. Дикань // Економічний простір, № 74, 2013. – С. 93-101.

222. Федулова І. В. Інноваційний адаптаційний потенціал підприємства/ І.В. Федулова // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. – К., 2008. – № 10(89). – С. 59-64

223. Минаева О. А. Экономический потенциал организации: теоретический аспект / О. А. Минаева, О. С. Мерзликина // Известия Волгоградского технического университета. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – № 7. – С. 99-103.

224. Соколов А. В. Управление потенциалом на основе типологии его факторов / А. В. Соколов, Е. В. Кучерова// Вестник КузГТУ. – 2004. – №6 (2). – С. 126-127.

225. Офіційний сайт Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://smida.gov.ua/about>

226. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-1>

227. Діяльність суб'єктів господарювання за 2014 р. Статистичний збірник / За ред. М. С. Кузнецова. – К: Державна служба статистики України, ТОВ «Видавництво «Консультатнт», 2015. – 465 с.

228. Діяльність суб'єктів господарювання за 2011р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

229. Діяльність суб'єктів господарювання за 2010р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

230. Rigby D. Management Tools & Trends 2015 / D. Rigby, B. Bilodeau. – Bain & Company, 2015. – 19 p.

231. Teece D. J. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Industrial and Corporate Change*. – Vol. 3. – N.3. – 1992. – P. 537 - 556;

232. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic management journal*. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509-534

233. Wang C. L. Dynamic capabilities: a review and research agenda / C. L. Wang, P. K. // *Ahmed International Journal of Management Reviews*. – 2007. – Vol. 9(1). P.31-51

234. Wang C. L. Dynamic; <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x/abstract>

235. Cohen W. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation / W. Cohen, D. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – Vol. 3. – P. 128-152;

236. Verona G. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation / G. Verona, D. Ravasi // *Industrial and Corporate Change*. – 2003. – Vol. 12. – P. 577-606

237. Paschke J. R. Adaptive IT Capability and its Impact on the Competitiveness of Firms: A Dynamic Capability Perspective : PhD Thesis / J. R. Paschke. – School of Business Information Technology Business College RMIT University, 2009. – 274 p.;

238. Dyer J. Relational capabilities: Drivers and implications / J. Dyer, P.Kale // *Dynamic Capabilities, Understanding Strategic Change in Organisations*. – Blackwell Publishing: Malden, MA, 2007. – P. 65-79.;

239. Чайка В. А. Динамические способности российских компаний: введение в проблему / В. А. Чайка, А. В. Куликов // *Научные доклады № 40R*. – 2006. – СПб.: НИИ менедж- мента СПбГУ, 2006. – 43 с.

240. Eisenhardt K. M. Dynamic capabilities: What are they? / K. M. Eisenhardt, J. K. Martin // *Strategic Management Journal*,. – 2000. – Vol. 21. – P. 1105-1121.

241. Arend R. J. 2009. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? / R. J. Arend, P. Bromiley // *Strategic Organization*. – 2009. – Vol. 7 (1): - P. 75–90.;

242. Powell T. C. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. / T. C. Powell, D. Lovallo, C. Caringal // *Academy of Management Review*. – 2006. – Vol. 31 (1). – P. 175-196

243. Merriam S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* / S. B. Merriam. – San Francisco : Jossey-Bass, 2 edition, 1998. – 275 p

244. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* / R.. D. Denison. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990. – 267 p

245. Ахен Д. М. СММІ: Комплексний підхід к совершенствованию процессов. Практическое введение в модель / Д. М. Ахен, А. Клауз, Р. Тернер. – М: МФК, 2005. – 300 с.

246. Закс Л. Статистическое оценивание / Л. Закс. – М. : Статистика, 1976. – 598 с.

247. Рачкован О. Д. Методичні засади оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства / В. А. Гросул, О. Д. Рачкован // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – №6 (226). – С. 74-89.

248. Рачкован О. Д. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі / В. А. Гросул, О. Д. Рачкован // *Бізнес Інформ*. – Харків, 2016. – №2. – С. 198-204.

249. Рачкован О. Д. Адаптаційний потенціал підприємства : сутність та оцінка / О. Д. Рачкован : матер. другої міжнар. наук.–практ. конф. [«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»], (Одеса, 4–5 червня 2015 р.) – Одеса : ОНЕУ, 2015. – С. 66-67.

250. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: монографія / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іваненко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

251. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – №8. – С.14-17

252. Міценко Н. Г. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства / Н. Г. Міценко, М.Р. Мудрий // Науковий вісник НЛТУ, 2012. Вип. 22.7. – С. 213-220.

253. Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал підприємства/ С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.– 2004.– № 9(68). – С. 11-18.

254. Артеменко В. С. Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства / В.С. Артеменко // Електронний ресурс Режим доступу : [file:///C:/Users/Elena/Downloads/esprstp 2013 2\(2\) 24.pdf](file:///C:/Users/Elena/Downloads/esprstp 2013 2(2) 24.pdf)

255. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі / Т. В. Шталь автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.07.05 –економікаторгівлі та послуг / Харків, ХДУХТ, 2006. – 25 с

256. Дёжжина И. П. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия / И. П. Дёжжина, Г. А. Поташева // ИнвестРегион. – 2008. – №2. – С.43-47.

257. Лутовинов П. П. Комплексная оценка и управление потенциалом промышленного предприятия в условиях нестабильности / П. П. Лутовинов, М.С. Попов // Вестник Челябинского государственного университета. 2010, № 14 (195). – С. 133-141

258. Зяблицкая Н. В. Методология комплексной оценки адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли / Н. В. Зяблицкая. – автореферат на соискание учёной степени доктора экономических наук по спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности). – СПбГИЭУ, 2013 – 37с.

259. Дорофеева В. В. Формирование системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности . Автореферат

дис. на соискание ученой степени доктора эконом. Наук. по спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) Иркутск, 2014. – 41с.

260. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х.: Фактор, 2008. – 544 с.

261. Лінькова О. Ю. Стратегія розвитку промислового підприємства за умов Європейської інтеграції // Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика : збірник наукових статей. – Полтава : 2014. – С.175-178.

262. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies // California Management Rev, 1987. – 367 p.

263. Georg A. Stlines, John B. Mines Management policy and strategy / N. Y. Macmillan, 1977. – P. 41-42.

264. Braybrook P., Lindbloom C. E. A strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process. – N.Y., 1963. – 197 p.

265. Steiner G.A. Top Management Planning. – New York: Macmillan, 1969. – 193 p.

266. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник.-2-е изд. перераб. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.

267. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К.: Украинско-Финский ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.

268. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / А. А. Мазаракі. Під ред. проф. Ушакової Н. М.– К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

269. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 416 с.

270. Ефремов В. П. Стратегия бизнеса / В. П. Ефремов. – М. : Экономика, 1998. – 192 с.

271. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ. / П. Дойль – СПб., 1999. – 560 с.

272. Обэр-Крис Дж. Управление предприятием. Пер. с фран. / Дж. Обэр-Крис. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 421 с.
273. Друкер П. Эффективное управление. Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Прогресс, 1998. – 288 с.
274. Рачкован.О. Д. Обґрунтування стратегії адаптації підприємства / В. А. Гросул, О. М. Филипченко, О. Д. Рачкован : тези допов. міжн. наук.-практ. конф. [«Розвиток національної економіки: теорія і практика»], (Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.). – Івано-Франківськ: «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», 2015. – Ч. 2. – С. 100.
275. Міценко Н. Г. Дослідження середовища функціонування підприємства в стратегічному управлінні його розвитком / Н. Г. Міценко //Науковий вісник : зб. наук. праць. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. - № 10 (189). - Одеса : ОНЕУ, 2013. – С. 78-85.
276. Лінькова О. Ю. Механізм реалізації стратегії розвитку підприємства // Економіка. Финансы. Право. № 5/1 – 2014. – С. 15-17.
277. Лінькова О. Ю. Удосконалення стратегічного управління інноваціями // Управління розвитком. – 2012. – №22 (119). – С. 46-48.
278. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку [Текст] : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колчкова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 247 с.
279. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б. А. Вейтц; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 448 с.
280. Маленков Ю. А. О классификации стратегий компаний [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
281. Фролова Л. В. Базовые стратегии роста предприятий розничной торговли : (на примере Донецкой обл.) / Л. В. Фролова, Н. И. Алексеева // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 11/12. – С. 66-70.

282. Литвинов О. І. Стратегічні напрями стабілізацій та розвитку економічної діяльності торговельних підприємства. / О. І. Литвинов // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2421>

283. Ильин А. А. Выбор стратегии развития предприятия в условиях инновационных изменений [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/.pdf>

284. Зубков С. О. Методичний підхід до вибору корпоративних стратегій торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів / С. О. Зубков, А. О. Колесник, Боклі Чебуїке Агу // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 135-147.

285. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2011_1_4

286. Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию / К. Майджер. – Ростов на Дону: Феникс, 2005. – 152 с.

287. Краснокутская Н. С. Влияние ресурсного потенциала на формирование ценности предприятиями торговли / Н. С. Краснокутская, Е. А. Круглова, В. Ю. Андросов // Бизнес Информ. – 2013. – № 5. – С. 202–207.

288. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; пер. с англ. – М. : ИФРА-М, 2009. – 190 с.

289. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом / В. А. Гросул, С. В. Артеменко // Бізнес Информ. – 2013. – № 11. – С. 359-366

290. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О. О. Бакунов, В. А. Распопова ; Донец. нац. ун-т економіки і

торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 184 с.

291. Речун О. Ю. Стратегічна спрямованість розвитку роздрібною торговельної мережі / О. Ю. Речун // Товарознавчий вісник. – 2014. – Вип. 7. – С. 173–184.

292. Алексеев С. Б. Формирование и выбор стратегических целей торгового предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала / С.Б. Алексеев // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т.2.- Выпуск 4. – С. 285-302

293. Міщук І. П. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: монографія / І. П. Міщук, Н. Г. Міценко, В. Т. Лозинський, О. О. Хамула ; за ред. І. П. Міщука. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2015. – 516 с.

294. Крутова А. С. Облік в системі електронної комерції : монографія / А. С. Крутова. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 396 с

295. Янчева Л. М. Інформаційні системи управління товарорухом в роздрібній торгівлі : монографія/ Л. М. Янчева, А. С. Крутова, О. О. Нестернко. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 271 с.

296. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект / Савицька Н. Л. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 10. – С. 236-241.

297. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХТУБА, 2010. – 427 с.

298. Березін О. В. Продовольчий ринок України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку: монографія / О. В. Березін. – К. : ЦУЛ, 2008.– 184 с.

299. Дзёбко И. Эффективное управление долгами / И. Дзёбко // Экономическая конкуренция. – 2009. – № 5. – С. 48-55. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consult.kharkov.ua

300. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі / О. Д. Рачкован // Бізнес Інформ. – Харків, 2015. – № 5. – С. 274-278.

301. Рачкован О. Д. Стратегічний процес адаптації підприємства торгівлі / О. Д. Рачкован : тези III Міжн. наук.-практ. конф. [«Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки»], (Житомир, 12–13 листопада 2015 р.). – Житомир : ЖДТУ, 2015. – С. 299-302.

302. Рачкован О. Д. Напрями оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства / О. Д. Рачкован : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Інноваційна економіка: макро-, мезо- та макрорівні»], (Херсон, 10–11 грудня 2015 р.). – Херсон : ХДУ, 2015. – С. 61-62.

303. Міценко Н. Г. Засади стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств / Н. Г. Міценко //Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2014. – Вип. 16. – С. 37-41.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Систематизація визначень економічної категорії «адаптація підприємства»
за основними ключовими акцентами у працях науковців
(розроблено автором на основі [1-34; 36; 39; 40; 45; 77-80])

Автор	Визначення	Посилання
1	2	3
<i>Адаптація підприємства як процес</i>		
Растригін Л. А.	Процес цілеспрямованої зміни параметрів і структури системи з метою визначення критеріїв її ефективного функціонування	[1, с. 127]
Ципкін Я. З.	Процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, й управлінських дій на основі поточної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального, стану системи за початкової невизначеності й умовах роботи, що змінюються	[30, с. 58]
Чиженькова Є. В.	Процес пристосування параметрів підприємства до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності його функціонування протягом усього життєвого циклу	[2, с. 5]
Білошкурська Н. В.	Процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу	[3, с. 102]
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко А. Н.	Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього	[4, с. 176]
Ячменьова В. М., Османова З. О.	Процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування	[5, с. 350]
Мельник А. О.	Процес управління, спрямований на розробку та впровадження системи антикризових заходів, які б забезпечували ефективну роботу підприємства в умовах кризи процес управління, спрямований на розробку та впровадження системи антикризових заходів, які б забезпечували ефективну роботу підприємства в умовах кризи	[6, с. 32]
Мінко І. С., Шаміна Л. К.	Процес вимушеного пристосування підприємства до змін умов існування, що можуть відбуватися в зовнішньому (на макро- та мікро рівнях) та внутрішньому середовищах підприємства	[7, с. 15]
Куліков П. М.	Процес пристосування системи до мінливості умов середовища, що супроводжує весь життєвий цикл підприємства	[8, с. 56]
Марковська О. І.	Процес пристосування господарської системи до змін, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі її функціонування, за допомогою вироблення особливих адаптаційних механізмів	[45, С. 64]
Отенко І. П.	Процес пристосування підприємствами своїх параметрів до мінливих умов зовнішнього середовища, що спрямований на підвищення рівня ефективності та стабільності діяльності протягом усього свого життєвого циклу	[40, с. 86]

1	2	3
Коваленко Н. В., Гонтова Н. В.	Безперервний процес цілеспрямованого структурно-функціонального пристосування підприємства до умов існування, які формуються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що виявляється через сукупність адаптаційних реакцій (адаптаційних змін) підприємства у відповідь на вчинений на нього вплив	[11, с. 151]
Пастухова Є. А.	Процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем	[9, с. 79]
Турило А. М., Богачевська К. В.	Процес пристосування підприємства до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що базується на оцінці всіх суб'єктивно-об'єктивних чинників розвитку підприємства і має на меті забезпечити його стратегічне конкурентоспроможне функціонування	[31, с. 30]
<i>Адаптація підприємства як здатність</i>		
Крисько Ж. Л.	Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища	[12, с. 38]
Попова Л. Ф.	Здатність системи пристосовуватися до мінливих умов середовища, перешкод, що надходять із середовища і впливають на систему	[13, с. 67]
Постолова М. А., Грязнова Н. Л.	Здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в складних середовищах	[14, с. 65]
Тимохин В. Н.	Здатність системи в процесі розвитку зберігати істотні параметри незмінними в певних межах їх варіювання, незважаючи на різноманітність дій зовнішнього середовища	[15, с. 172]
Дорофеева В. В.	Здатність підприємства до пристосування до мінливості зовнішнього оточення з метою забезпечення виживання, стабільного положення підприємства на ринку, досягнення стійкого розвитку	[39, с. 280]
<i>Адаптація підприємства як діяльність</i>		
Беник Н. Г.	Адекватне формування дій підприємства, спрямованих на поліпшення своєї конкурентоспроможності в майбутньому при зміні конкурентного середовища	[20, с. 3]
Алексеев С. Б.	Розробка і реалізація дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища	[10, с. 6]
Шершньова З.Є.	Реалізація нових способів виробничо-фінансової діяльності підприємства в зовнішньому середовищі	[17, с. 238]
Демьянова О. В.	Сукупність дій, націлених на пристосування підприємства до змін чинників зовнішнього середовища, які базуються на використанні наявних ресурсів з метою попередження погіршення результатів його діяльності, розвитку та вдосконалення	[19, с. 74]
Кучеренко О. О.	Певним чином упорядкована сукупність змін, внесених у стратегію розвитку підприємства і внутрішні системи його діяльності, реалізація яких забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах, що змінилися	[25, с. 67]

1	2	3
Соколова Л. В.	Приведення можливостей підприємства у відповідність до змін бізнес-середовища з метою забезпечення ефективності життєдіяльності і сталого розвитку, виправдовування очікувань його власників щодо зростання ринкової вартості бізнесу та підвищення якості життя його працівників	[78, с. 10]
Лущиків Ю. А.	Певний напрям економічної діяльності підприємства, що полягає в пошуку і реалізації заходів, що є адекватними змінам у сфері обміну, тобто кон'юнктури ринку, й напрямам державної економічної політики, з метою отримання достатнього прибутку для простого і розширеного відтворення	[79, с. 8]
Ву Тхієу Занг	Внесення змін у діяльність підприємства, що стосуються цілей діяльності або тактики їх досягнення, що супроводжуються змінами у внутрішніх системах і підрозділах підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища	[80, с. 9]
<i>Адаптація підприємства як явище (реакція)</i>		
Акофф Р. Л.	Реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи; відгук системи, що перешкоджає її ослабленню. Зміни можуть бути внутрішніми або зовнішніми	[22, с. 139]
Економічний енциклопедичний словник	Пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, що змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення	[23, с. 43]
Царегородцев Г. І., Георгієвський О. Б., Петленко В. П., Сахно А. В.	Цілісна сукупність реакцій системи, що є основою механізму її пристосування до зміни умов середовища і спрямовані не лише на підтримку динамічної рівноваги системи в даних умовах середовища, а й забезпечують можливість еволюції системи при їх зміні	[36, с. 42-43]
Кулик Н. М., Соколенко Т. М.	Погодження зі змінами у соціально-економічному середовищі та взаємодія з ними, яка приводить до узгодження інтересів обох сторін	[24, с. 99]
Гречко М. В.	Пристосування системи до зміни умов, тобто реакція системи на зовнішні обурення	[26, с. 20]
Виноградський С. Б.	Реакція системи на зміну умов діяльності, яка протидіє наявному або можливому зниженню ефективності функціонування системи	[33, с. 7]
Капітанець Ю. О.	Форма розвитку підприємства, що характеризується швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування	[18, с. 11]
Дубчак В. В.	Вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів з соціально-економічним середовищем, в процесі якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників	[28, с. 7]
Галушко Є. С., Галушко С. А., Лопатьєв П. С.	Комплексне явище реагування підприємства на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення каскаду цілей (виживання, збереження досягнутого, розвитку)	[29, с. 247]
Пашнюк Л. О.	Складне явище, яке вміщує в собі і різноманітність умов, до яких може пристосуватися система; і здатність до виживання, тобто міцність системи, яка полягає в збереженні в ході перебудови певних стійких характеристик; і безпосередньо сам процес пристосування (адаптації) тощо	[34, С. 79]
Мамій Є. А., Барішев В. А.	Реакція підприємства на перманентні зміни зовнішнього середовища	[27, с. 4]

Продовження табл. А.1

1	2	3
<i>Адаптація підприємства як метод</i>		
Кравченко С. А.	Сукупність форм і методів виживання підприємств в умовах конкуренції; підсистема економічного механізму держави; складова економічної політики держави	[16, с. 125]
Буднік М. М.	Сукупність комплексів, правил і процедур, які використовуються для пристосування елементів внутрішнього середовища підприємства і зв'язків між ними, до впливу з боку певного чинника зовнішнього середовища	[21, с. 9]
Колодіна О. М.	Комплекс цілеспрямованих заходів управлінського складу підприємства у відповідь на дію чинників навколишнього середовища, що впливають на життєзабезпечувальні процеси підприємства з метою підвищення ефективності діяльності, що відбуваються шляхом збалансованого перегрупування зав'язків, потоків, елементів у внутрішньому середовищі підприємства в ході взаємо обміну із зовнішнім середовищем	[77, с. 208]
Ханалієв Г. І.	Механізм економічних і соціальних регулювань, що дозволяють системі зберігати (змінювати) напрямок і темп розвитку незалежно від впливу зовнішніх факторів	[32, с. 121]

Таблиця А.2

Генезис поняття «стратегія» (розроблено автором на основі [43; 116-124])

№ п/п	Автор	Визначення	Сутнісні ознаки
1	2	3	4
1	1962 р. А. Чандлер [116]	Метод установлення довгострокових цілей компанії, програм її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів	Довгострокові цілі розробляються одного разу і не підлягають перегляду до істотних змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому функціонує компанія
2	1965 р. Гарвардська школа бізнесу (К. Ендрюс) [114]	Метод визначення конкурентних цілей компанії	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, найбільш привабливі для розвитку компанії (існуючі і нові)
3	1965 р. І. Ансофф [118]	Спосіб установлення цілей для корпоративного, функціонального, ділового рівнів управління компанією	У ході розробки стратегії варто виділяти корпоративні, функціональні, ділові цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління компанією
4	1977 р. Д. Стейндер, П. Лоранж [119]	Подальший розвиток ідей І. Ансоффа	Подальший розвиток ідей І. Ансоффа
5	1980-1985 р.р. М. Портер [120]	Спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні й слабкі сторони	Стратегія призначена для досягнення компанією довгострокових конкурентних переваг над іншими гравцями ринку в кожній зі сфер бізнесу
6	1987 р. Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [121]	Послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага повинна приділятися формуванню планів, які служать для цілей контролю ефективності досягнення встановлених стратегічних орієнтирів

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
7	1987 р. К. Штерн Дж. Сток [122]	Спосіб досягнення основних економічних і неекономічних переваг, які компанія планує надати основним зацікавленим сторонам	Розглядається соціальна спрямованість стратегії з погляду проходження корпоративної філософії й організаційної культури компанії
8	1989 р. М. Хамел, К. Прахалад [123]	Спосіб розвитку основних конкурентних переваг компанії	В основі конкурентоспроможності лежать особливі (унікальні) здатності, компетенції компанії, її внутрішні ресурси
9	1995 р. А. Томсон, Дж. Стрикленд [124]	Набір дій і підходів до досягнення заданих показників діяльності	Стратегія одночасно є преактивною (що попереджає) і реактивною (що адаптується) стосовно зовнішнього середовища
10	2008 р. Г. Б. Клейнер [43]	Досить повний, але не суперечливий комплекс взаємозалежних стратегічних рішень	В основі конкурентоспроможності лежать корпоративні знання, внутрішньофірмові інститути, культурні ресурси і інших нематеріальні фактори діяльності підприємства.

Додаток Б

Результати дослідження чинників зовнішнього середовища

Таблиця Б.1

Динаміка роздрібного товарообороту в Україні за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Оборот роздрібної торгівлі	млрд грн	541,5	685,7	812,1	888,8	901,9	1018,8
Роздрібний товарооборот підприємств	млрд грн	280,9	350,1	405,1	433,1	438,3	478,0
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі, у порівнянних цінах, %	%	107,6	114,7	115,9	109,5	91,4	79,3
Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств, у порівнянних цінах, %	%	110,1	112,2	112,3	106,1	90,0	80,2
Індекс інфляції	%	109,1	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3

Розраховано за даними [183; 184]

Таблиця Б.2

Динаміка доходів та витрат населення за 2010-2015 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Доходи населення	млн грн	1101175,0	1266753,0	1457864,0	1548733,0	1516768,0
Тепм змін: ланцюговий	%	100,0	115,0	115,1	106,2	97,9
базисний	%	100,0	115,0	132,4	140,6	137,7
Витрати населення на придбання товарів і послуг	млн грн	838213,0	1030635,0	1194791,0	1304031,0	1316757,0
Тепм змін: ланцюговий	%	100,0	123,0	115,9	109,1	101,0
базисний	%	100,0	123,0	142,5	155,6	157,1
Частка витрат населення на придбання товарів і послуг у доходах	%	76,1	81,4	82,0	84,2	86,8

Складено за даними [187]

Таблиця Б.3

Економічна активність населення України за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015,0
Економічно активне населення	тис осіб	20894,1	20893,0	20851,2	20824,6	19920,9	18097,9
Темп змін: ланцюговий	%	100	100,0	99,8	99,9	95,7	90,8
базисний	%	100	100,0	99,8	99,7	95,3	86,6
Зайняті	тис осіб	19180,2	19231,1	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2
Темп змін: ланцюговий	%	100	100,3	100,2	100,3	93,6	91,0
базисний	%	100	100,3	100,4	100,7	94,2	85,7
Рівень зайнятості населення	%	58,5	59,2	59,7	60,3	56,6	57,6

Розраховано за даними [189]

Таблиця Б.4

Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Середня заробітна плата: номінальна	грн/місяць	2250	2648,0	3041,0	3282,0	3480,0	4195,0
Темп змін номінальної заробітної плати: ланцюговий	%	100	117,7	114,8	107,9	106,0	120,5
базисний	%	100	117,7	135,2	145,9	154,7	186,4
Середня заробітна плата: реальна	грн/місяць	2062	2241,4	2564,2	2774,4	2594,1	2070,1
Темп змін реальної заробітної плати: ланцюговий	%	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5	79,8
базисний	%	100,0	108,7	124,4	134,5	125,8	100,4

Розраховано за даними [167]

Таблиця Б.5

Структура роздрібних продажів в Україні за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2014 у % до 2013 р.
Організована торгівля товарами	млрд грн	281,0	350,0	405,0	433,0	438,0	101,2
Неорганізована торгівля товарами	млрд грн	255,0	328,0	399,0	455,0	466,0	102,4
Разом	млрд грн	536,0	678,0	804,0	888,0	904,0	101,8
<i>Структура роздрібних продажів</i>							
Організована торгівля товарами	%	52,4	51,6	50,4	48,8	48,5	–
Неорганізована торгівля товарами	%	47,6	48,4	49,6	51,2	51,5	–

Розраховано за даними [168]

Таблиця Б.6

Основні показники розвитку роздрібної торгівлі в Україні за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб)	млрд. грн	280,9	350,1	405,1	433,1	438,3	487,6
Питома вага продовольчих товарів	%	39,5	38,9	40,2	41,1	41,3	41,1
Питома вага непродовольчих товарів	%	60,5	61,1	59,8	58,9	58,7	58,9
Роздрібний товарооборот на 1 особу	грн	6 123	7659	8885	9520	10194	н/д
у т. ч. продовольчі товари	грн	2417	2982	3567	3909	4211	н/д
питома вага, %	%	39,5	38,9	40,1	41,1	41,3	-
непродовольчі товари	грн	3706	4677	5318	5611	5983	н/д
питома вага, %	%	60,5	61,1	59,9	58,9	58,7	-

Розраховано за даними [168]

Таблиця Б.7

Обсяги електронної торгівлі та традиційної роздрібною торгівлі в Україні

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг роздрібною торгівлі в Україні	млрд.дол.	66,8	84,7	99,5	105,5	111,8
Темп зростання до попереднього року, %	%	100	126,8	117,5	106,0	106,0
у % до 2010 р.	%	100,0	126,8	149,0	157,9	167,4
Обсяг Інтернет-торгівлі в Україні	млрд.дол.	0,7	1,1	1,6	2,4	3,2
Темп зростання до попереднього року, %	%	100,0	150,7	144,5	149,1	136,7
у % до 2010 р.	%	100,0	150,7	217,8	324,7	443,8
Питома вага Інтернет-торгівлі в обсягах роздрібною торгівлі України, %	%	1,1	1,3	1,6	2,2	2,9

Розраховано за даними [167; 192; 193]

Таблиця Б.8

Залежність внутрішнього ринку від імпорту основних продуктів харчування за 2010-2014 рр.

Товарна група	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
М'ясо та м'ясні продукти	%	15,9	10,4	17,1	13,0	8,6
Молоко та молочні продукти	%	2,9	2,7	4,2	5,5	3,7
Яйце	%	0,9	0,4	0,5	0,6	0,9
Зернові і зернобобові культури	%	3,4	5,4	4,6	4,9	5,6
Картопля	%	0,5	0,6	0,4	0,4	0,7
Овочі і баштанні культури	%	4,7	3,8	2,9	3,2	3,2
Плоди, ягоди і виноград	%	51,3	48,4	48,1	45,8	38,1
Цукор	%	5,3	2,7	0,6	0,7	0,4
Олія	%	46,9	39,8	39,1	49,0	39,8

Розраховано за даними [195]

Таблиця Б.9

Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України,
через торгову мережу підприємств за 2010-2015 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Усі товари	%	64,3	61,9	58,9	57,2	57,8	58,1
Продовольчі	%	88,2	87,2	86,3	85,5	85,6	85,2
Непродовольчі	%	50,0	47,2	41,9	39	39,5	39,3

Складено за даними [167]

Таблиця Б.10

Середньозважений роздрібний тариф на електроенергію для побутових споживачів України за 2010-2015 рр

Період	Значення, грн/МВт/год (без ПДВ)	У % до попереднього періоду
2010	598,7	100,0
2011	732,2	122,3
2012	828,6	113,2
2013	897,7	108,3
2014	1010,3	112,5
2015	1315,41	130,2

Складено за даними [196]

Таблиця Б.11

Динаміка орендних ставок на торговельну нерухомість за 2010-2015 рр.

Період	Значення, дол/кв. м/місяць		У % до попереднього періоду	
	на торгових вулицях	у торговельних та торговельно-розважальних центрах	на головних торгових вулицях	у торговельних та торговельно-розважальних центрах
2009	200	105	100,0	100,0
2010	270	120	135,0	114,3
2011	300	130	111,1	108,3
2012	250	110	83,3	84,6
2013	240	105	96,0	95,5
2014	н/д	70,0	–	66,7
2015	75	57,0	–	81,4

н/д – немає даних

Складено за даними [197-198]

Таблиця Б.12

Вартість кредитів для суб'єктів господарювання

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Середньозважена вартість кредитів, усього	% річних	12,8	16,0	19,8	14,6	15,6	20,4
у т.ч. короткострокові	% річних	11,8	16,2	20,1	14,0	15,4	20,4
довгострокові	% річних	17,0	15,8	18,3	17,8	17,6	20,2

Складено за даними [200]

Таблиця Б.13

Динаміка торговельної мережі у сегменті реалізації продовольчих товарів

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Роздрібний товарооборот продовольчих товарів у торговій мережі	млн грн	101375	124905	150100	164891	170174
Середня кількість магазинів, які торгують продовольчими товарами	од.	24416	23930	22962	21522	19378
Середній розмір торговельної площі	тис кв. м	4233,5	4386,5	4594,0	4666,0	4075,5
Товарооборот на 1 магазин	млн грн/магазин	4,2	5,2	6,5	7,7	8,8
Середня торговельна площа 1 магазину	тис кв. м/1 магазин	0,17	0,18	0,20	0,22	0,21
Темп зміни кількості магазинів продовольчої торгівлі	%	100	98,01	95,95	93,73	90,04
Темп зміни середнього розміру магазину по торговельній площі	%	100	105,7	109,1	108,4	97,0
Темп зміни товарообороту на один магазин	%	100	125,7	125,2	117,2	114,6

Складено за даними [183; 184]

Таблиця Б.14

Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками зовнішнього середовища

№ з/п	Показник	Обсяг реалізованого споживчого попиту	Індекс інфляції	Питома вага продовольчих товарів у товарообороті	Питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів	Середня заробітна плата
1	2	3	4	5	7	8
1	Середніє	399174,1667	113,7	40,35	49,67329699	3149,333
2	Стандартна похибка	29963,47674	7,007186787	0,403112887	0,776308353	276,4194
3	Медіана	419097,5	106,85	40,65	49,62686567	3161,5
4	Мода	Н/Д	Н/Д	41,1	Н/Д	Н/Д
5	Стандартне відхилення	73395,22893	17,16403216	0,987420883	1,73587825	677,0866

Продовження табл. Б.14

1	2	3	4	5	7	8
6	Дисперсія	5386859629	294,604	0,975	3,013273298	458446,3
7	Ексцес	0,173181247	0,673148089	-1,544426036	-2,411708295	0,162368
8	Асиметричність	-0,746414433	1,275726878	-0,612317802	-0,078608818	0,316216
9	Інтервал	206668	43,5	2,4	3,974045701	1945
10	Мінімум	280890	99,8	38,9	47,57462687	2250
11	Максимум	487558	143,3	41,3	51,54867257	4195
12	Сума	2395045	682,2	242,1	248,366485	18896
13	Рахунок	6	6	6	5	6
14	Коефіцієнт варіації	18,39	15,10	2,45	3,49	21,50

Продовження табл. Б.14

№ з/п	Рівень зайнятості населення	Співвідношення індексів заробітної плати та інфляції (зниження потенційного попиту)	Індекс виробництва харчових продуктів	Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України	Тарифи на комунальні послуги	Орендні ставки у торговельних та торговельно-розважальних центрах	Вартість кредитних ресурсів
	9	10	11	12	13	14	15
1	58,65	1,023298963	100,9	86,33333333	897,1516667	98,66666667	16,53333333
2	0,56139707	0,05732588	1,546932448	0,474458756	101,4436888	11,78039803	1,217282949
3	58,85	1,086894592	102,5	85,95	863,15	107,5	15,8
4	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д
5	1,37513636	0,140419154	3,459046111	1,162181856	248,4852753	28,85596414	2,981722097
6	1,891	0,019717539	11,965	1,350666667	61744,93202	832,6666667	8,890666667
7	-0,84791133	-1,864843844	3,757179711	-0,445723365	0,996044315	-1,324573189	-1,41045846
8	-0,4568558	-0,827149932	-1,930293582	0,90330318	0,845175871	-0,670664894	0,367164011

Продовження табл. Б.14

	9	10	11	12	13	14	15
9	3,7	0,309501252	8,3	3	716,71	73	7,6
10	56,6	0,841214075	94,9	85,2	598,7	57	12,8
11	60,3	1,150715328	103,2	88,2	1315,41	130	20,4
12	351,9	6,139793776	504,5	518	5382,91	592	99,2
13	6	6	5	6	6	6	6
14	2,34	13,72	3,43	1,35	27,70	29,25	18,03

Продовження табл. Б.14

№ з/п	Кількість магазинів, у яких реалізуються товари продовольчої групи	Торговельна площа у продовольчих магазинах	Товарооборот на один продовольчий магазин
	16	17	18
1	22441,3	0,196778905	6,470427275
2	911,3652479	0,008134166	0,827788508
3	22961,5	0,200074037	6,537029375
4			
5	2037,874647	0,018188548	1,850991374
6	4152933,075	0,000330823	3,426169066
7	-0,104459354	-1,987934947	-1,409571872
8	-0,905454352	-0,324664395	-0,024861875
9	5037,5	0,043407462	4,629738903
10	19378	0,173393951	4,152075526
11	24415,5	0,216801413	8,781814429
12	112206,5	0,983894527	32,35213638
13	5	5	5
14	9,08	9,24	28,61

Таблиця Б.14

Вхідна інформація для дослідження кореляційної залежності між рентабельністю підприємств роздрібною торгівлі, які реалізують товари продовольчої групи та чинниками зовнішнього середовища

Показник	Позначки	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність діяльності	У	%	-3,90	2,70	0,30	-11,50	-6,50
Роздрібний товарооборот підприємств	X1	млн грн	280890,00	350059,00	405114,00	433081,00	438343,00
Індекс інфляції	X2	%	109,10	104,60	99,80	100,50	124,90
Питома вага продовольчих товарів у товарообороті	X3	%	39,50	38,90	40,20	41,10	41,30
Питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів	X4	%	47,57	48,38	49,63	51,24	51,55
Середня заробітна плата	X5	Грн/місяць/особа	2250,00	2648,00	3041,00	3282,00	3480,00
Частка витрат на товари та послуги у складі витрат населення	X6	%	76,12	81,36	81,95	84,20	86,81
Рівень зайнятості населення	X7	%	58,50	59,20	59,70	60,30	56,60
Співвідношення індексів заробітної плати та інфляції	X8	к-т	1,10	1,13	1,15	1,07	0,85
Індекс виробництва харчових продуктів	X9	%	103,20	102,90	101,00	94,90	102,50
Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України	X10	%	88,20	87,20	86,30	85,50	85,60
Тариф на електроенергію	X11	рн/МВт/год(без ПДВ)	598,70	732,20	828,60	897,70	1010,30
Орендна ставка у торговельних та торговельно-розважальних центрах	X12	дол/кв м/місяць	120,00	130,00	110,00	105,00	70,00
Середньозважена вартість кредитів	X13	% річних	12,80	16,00	19,80	14,60	15,60
Кількість магазинів, у яких реалізуються товари продовольчої групи	X14	од.	24415,50	23929,50	22961,50	21522,00	19378,00
Торговельна площа у продовольчих магазинах	X15	тис кв. м/1 магазин	0,17	0,18	0,20	0,22	0,21
Товарооборот на один продовольчий магазин	X16	млн грн/магазин	4,15	5,22	6,54	7,66	8,78

Таблиця Б.14

Результат дослідження кореляції між чинниками зовнішнього середовища та рентабельністю діяльності підприємств продовольчої торгівлі за 2010-2014 рр.

	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
У	1																
X1	-0,44	1,00															
X2	-0,19	0,14	1,00														
X3	-0,80	0,81	0,37	1,00													
X4	-0,66	0,95	0,31	0,93	1,00												
X5	-0,50	0,99	0,29	0,87	0,98	1,00											
X6	-0,38	0,95	0,37	0,75	0,93	0,97	1,00										
X7	0,02	-0,02	-0,98	-0,24	-0,17	-0,17	-0,26	1,00									
X8	0,46	-0,47	-0,92	-0,67	-0,65	-0,61	-0,66	0,84	1,00								
X9	0,71	-0,56	0,47	-0,55	-0,58	-0,49	-0,37	-0,62	-0,11	1,00							
X10	0,53	-0,99	-0,14	-0,85	-0,97	-0,98	-0,94	0,01	0,49	0,62	1,00						
X11	-0,46	0,96	0,40	0,85	0,97	0,99	0,98	-0,29	-0,69	-0,39	-0,96	1,00					
X12	0,54	-0,69	-0,75	-0,87	-0,82	-0,80	-0,76	0,66	0,91	0,09	0,70	-0,84	1,00				
X13	0,48	0,46	-0,30	0,05	0,20	0,37	0,34	0,22	0,23	0,02	-0,37	0,34	-0,05	1,00			
X14	0,59	-0,84	-0,62	-0,90	-0,94	-0,92	-0,91	0,50	0,87	0,29	0,86	-0,95	0,95	-0,09	1,00		
X15	-0,64	0,97	0,10	0,90	0,97	0,96	0,88	0,05	-0,46	-0,71	-0,99	0,92	-0,69	0,29	-0,84	1,00	
X16	-0,56	0,95	0,41	0,90	0,99	0,99	0,96	-0,29	-0,71	-0,44	-0,96	0,99	-0,87	0,27	-0,97	0,94	1,00

Таблиця Б.16

Результат розрахунку суми місць за чинниками зовнішнього середовища

Показник	Код показника	Варіація		Коефіцієнт кореляції		Сума місць
		значення, %	місце	значення	місце	
<i>Показники, що відображають вплив попиту покупців</i>						
Роздрібний товарооборот підприємств	1.1.	18,39	5	-0,44	13	18
Індекс інфляції	1.2	15,1	7	-0,19	15	22
Питома вага продовольчих товарів у товарообороті	1.3	2,45	14	-0,80	1	15
Питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів	1.4	3,49	12	-0,66	3	15
Середня заробітна плата	1.5	21,5	4	-0,50	9	12
Частка витрат на товари та послуги у складі витрат населення	1.6	4,83	11	-0,38	14	25
Рівень зайнятості населення	1.7	2,34	15	0,02	16	31
Співвідношення індексів заробітної плати та інфляції	1.8	13,72	8	0,462	11	19
<i>Показники, що відображають вплив постачальників товарів та ресурсів</i>						
Індекс виробництва харчових продуктів	2.1	3,43	13	0,71	2	15
Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України	2.2	1,35	16	0,53	8	24
Тариф на електроенергію	2.3	27,7	3	-0,461	12	15
Орендна ставка у торговельних та торговельно-розважальних центрах	2.4	29,25	1	0,54	7	8
Середньозважена вартість кредитів	2.5	18,03	6	0,48	10	16
<i>Показники, що відображають вплив конкурентів</i>						
Кількість магазинів, у яких реалізуються товари продовольчої групи	3.1	9,08	10	0,59	5	15
Торговельна площа у продовольчих магазинах	3.2	9,24	9	-0,64	4	13
Товарооборот на один продовольчий магазин	3.3	28,61	2	-0,56	6	8

Додаток В
Вихідна інформація та результати розрахунку ресурсної складової
адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі

Таблиця В. 1

Результати діяльності за підприємствами роздрібною торгівлі вибіркової сукупності

тис. грн

№ з/п	Підприємство	Чистий дохід					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
	Група 1. Торговельні мережі						
1	ТОВ "Аргон"	253891,0	277606,0	394351,0	438906,0	500182,0	669945,0
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	10604969,0	15862927,0	19860306,0	23553489,0	27408606,0	35022577,0
3	ПАТ "Рітейл Груп"	1275,7	5434,1	4451423,0	4582557,0	5112699,0	6540548,0
4	ТОВ "Таврія-В"	792415,0	843818,0	865475,0	947908,0	1372646,0	1483119,0
5	ТОВ "Сучасний модерн"	229931,0	268747,0	207837,0	303175,0	534773,0	650667,0
6	ПАТ "Базис"	145673,0	146344,0	146569,0	153259,0	161994,0	170032,0
7	Разом за групою 1	12028154,7	17404876,1	25925961,0	29979294,0	35090900,0	44536888,0
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
8	ПрАТ "Берегиня"	292,5	431,3	499,2	431,6	419,3	461,2
9	ПАТ "Сіверське"	2678,0	3379,1	3644,2	3483,5	3550,8	4174,3
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1239,2	1737,7	1777,0	1769,0	1632,0	1822,0
11	ПАТ Універсам № 20	905,1	640,4	1499,0	1834,0	2373,0	2884,0
12	ПАТ "Продцентр"	4610,0	4787,0	5189,0	6927,0	4478,0	6483,0
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	5539,0	5614,0	6495,0	6343,7	7136,6	7270,8
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	13604,5	22673,0	19541,0	14966,0	6008,0	2692,0
15	ПАТ "Оптвиробторг"	5718,0	5437,0	4730,0	3942,0	4459,0	4968,0
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	454,0	478,0	653,0	1618,0	2574,0	3531,6
17	ПАТ ТВП "Позняки"	11999,0	12443,0	13445,0	12396,0	12767,0	14466,0
18	ПрАТ "Торгсервіс"	480,8	619,9	453,8	477,0	399,0	591,3
19	Разом за групою 2	47520,1	58240,4	57926,2	54187,8	45796,7	49344,2

Продовження табл. В.1

№ з/п	Витрати поточної діяльності					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	9	10	11	12	13	14
1	251719,0	275799,0	393889,0	439667,0	501431,0	669512,0
2	10603839,0	15862755,0	19860102,0	23553280,0	27814836,0	36428486,0
3	1246,3	4230,5	4431609,0	4551750,0	4599773,0	7402054,0
4	784416,0	840508,0	859485,0	923988,0	1346418,0	1444863,0
5	220732,0	258932,0	198444,0	289164,0	509539,0	608351,0
6	142670,0	143983,0	146368,0	152911,0	160793,0	169344,0
7	12004622,3	17386207,5	25889897,0	29910760,0	34932790,0	46722610,0
8	324,8	392,7	438,1	427,1	418,3	460,4
9	2652,0	3363,5	3616,8	3477,7	3535,8	4142,5
10	1233,4	1722,9	1767,0	1754,0	1631,0	1992,0
11	1633,8	909,1	2218,0	2420,0	2503,0	1190,0
12	4852,0	4921,0	5029,0	6920,0	4751,0	6544,0
13	2353,0	4370,0	5295,0	5353,7	5540,2	6206,0
14	12935,2	21139,0	18701,0	14843,0	6929,0	2699,0
15	6147,0	5506,0	4990,0	3857,0	4438,0	4661,0
16	535,0	579,0	605,0	1332,0	2489,0	3453,4
17	11386,0	12241,0	13209,0	12302,0	12764,0	14391,0
18	488,1	755,8	457,2	572,5	375,3	523,1
19	44540,3	55900,0	56326,1	53259,0	45374,6	46262,4

Продовження табл. В.1

№ з/п	у т. ч. витрати на утримання персоналу						Чистий прибуток					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015						
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	18668,0	22174,0	26840,0	32201,0	40273,0	56252,0	2172,0	1807,0	462,0	-761,0	-1249,0	433,0
2	243422,0	559830,0	801013,0	856583,0	913257,0	1878467,0	1130,0	172,0	204,0	209,0	-406230,0	-1405909,0
3	92,2	336,4	329512,0	361171,0	384084,0	400279,0	29,4	1203,6	19814,0	30807,0	512926,0	-861506,0
4	24349,0	28826,0	30763,0	29447,0	29999,0	31864,0	7999,0	3310,0	5990,0	23920,0	26228,0	38256,0
5	7382,0	8560,0	3181,0	11518,0	14032,0	16749,0	9199,0	9815,0	9393,0	14011,0	25234,0	42316,0
6	11653,0	14451,0	16425,0	17322,0	18034,0	20699,0	3003,0	2361,0	201,0	348,0	1201,0	688,0

Продовження табл. В.1

7	305566,2	634177,4	1207734,0	1308242,0	1399679,0	2404310,0	23532,4	18668,6	36064,0	68534,0	158110,0	-2185722,0
8	122,5	70,9	179,7	176,7	197,7	9,5	-32,3	38,6	61,1	4,5	1,0	0,8
9	232,1	205,8	293,0	257,3	265,2	302,4	26,0	15,6	27,4	5,8	15,0	31,8
10	103,3	173,0	211,0	232,0	224,0	249,0	5,8	14,8	10,0	15,0	1,0	-170,0
11	116,0	66,4	166,4	171,8	182,7	175,5	-728,7	-268,7	-719,0	-586,0	-130,0	2765,0
12	758,0	669,0	782,0	793,0	746,0	847,0	-242,0	-134,0	160,0	7,0	-273,0	-61,0
13	1617,0	1938,0	1112,0	1070,7	997,2	1104,7	3186,0	1244,0	1200,0	990,0	1596,4	1064,8
14	689,6	3128,0	2999,0	2636,0	721,0	775,0	669,3	1534,0	840,0	123,0	-921,0	-7,0
15	1981,0	1942,0	2107,0	1542,0	1881,0	1706,0	-429,0	-69,0	-260,0	85,0	21,0	307,0
16	177,0	104,2	72,6	119,9	186,7	55,0	-81,0	-101,0	48,0	286,0	85,0	78,2
17	4647,0	5051,0	4606,0	4583,0	4413,0	4881,0	613,0	202,0	236,0	94,0	3,0	75,0
18	29,8	46,1	29,7	40,6	28,5	40,3	-7,3	-135,9	-3,4	-95,5	23,7	68,2
19	10473,3	13394,4	12558,2	11623,1	9843,1	10145,4	2979,8	2340,4	1600,1	928,8	422,1	4152,8

Таблиця В.2

Активи та капітал за підприємствами роздрібної торгівлі вибіркової сукупності

тис. грн на кінець року

№ з/п	Підприємство	Основні засоби						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Група 1. Торговельні мережі							
1	ТОВ "Аргон"	11032,0	11507,0	24334,0	24989,0	25245,0	28889,0	46254,0
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	116146,0	288547,0	509865,0	652981,0	680571,0	787670,0	1024968,0
3	ПАТ "Рітейл Груп"	696,2	724,3	3959,0	859063,0	962278,0	926223,0	764275,0
4	ТОВ "Таврія-В"	397077,0	398308,0	412934,0	475140,0	458672,0	520295,0	644905,0
5	ТОВ "Сучасний модерн"	6916,0	5729,0	6842,0	27978,0	86369,0	144165,0	143865,0
6	ПАТ "Базис"	12511,0	13794,0	24853,0	23212,0	29309,0	28143,0	27607,0
7	Разом за групою 1	544378,2	718609,3	982787,0	2063363,0	2242444,0	2435385,0	2651874,0
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережових структур							
8	ПрАТ "Берегиня"	210,4	230,5	207,4	194,4	175,4	156,4	139,3
9	ПАТ "Сіверське"	227,0	145,0	159,1	147,4	177,9	179,1	174,9
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	574,4	540,2	656,0	620,0	601,0	619,0	627,0

Продовження табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	ПАТ Універсам № 20	19117,0	18381,7	17646,8	16941,0	18861,0	18042,0	17183,0
12	ПАТ "Продцентр"	956,0	1015,0	947,0	945,0	984,0	918,0	845,0
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	8254,0	8305,0	8048,0	7976,0	7970,6	7666,4	9229,6
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	1602,3	2721,7	6180,0	9698,0	10291,0	10201,0	10596,0
15	ПАТ "Оптивиробторг"	2352,0	2197,0	2853,0	3005,0	2913,0	2882,0	2954,0
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	4615,0	4683,0	4653,0	4582,0	4472,0	4367,0	4227,8
17	ПАТ ТВП "Позняки"	43012,0	4037,0	3959,0	3850,0	3723,0	3586,0	3462,0
18	ПрАТ "Торгсервіс"	1288,2	1508,3	1439,6	1364,9	1346,8	1268,6	1189,9
19	Разом за групою 2	82208,3	43764,4	46748,9	49323,7	51515,7	49885,5	50628,5

Продовження табл. В.2

№ з/п	Необоротні активи							Запаси товарів			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	16715,0	16831,0	24843,0	25573,0	25821,0	29461,0	46963,0	14987,0	15339,0	24383,0	23361,0
2	421914,0	3074137,0	2983952,0	3452437,0	3276193,0	3550865,0	3837219,0	508306,0	925263,0	1288564,0	1659979,0
3	10156,1	1285,0	3959,0	1229006,0	1323265,0	1304978,0	1295117,0	921,0	925,0	934,0	366478,0
4	1327665,0	1308921,0	1345385,0	1518549,0	1510139,0	1529406,0	1626059,0	15791,0	40656,0	61822,0	104253,0
5	12049,0	14080,0	34579,0	58227,0	117163,0	146053,0	145761,0	19986,0	31408,0	23296,0	0,0
6	12977,0	18708,0	25018,0	24024,0	29405,0	28209,0	27663,0	6007,0	6710,0	6132,0	5543,0
7	1801476,1	4433962,0	4417736,0	6307816,0	6281986,0	6588972,0	6978782,0	565998,0	1020301,0	1405131,0	2159614,0
8	241,0	238,0	215,2	202,5	183,4	164,3	147,2	16,4	22,0	21,0	22,3
9	282,0	194,0	185,3	166,8	203,7	198,5	194,3	169,0	241,0	255,7	284,8
10	574,4	540,2	656,0	657,0	601,0	1087,0	1095,0	196,6	270,3	182,2	124,0
11	19117,0	18381,7	17646,8	16941,0	18861,0	18042,0	17183,0	45,5	44,8	51,2	60,8
12	952,0	1015,0	947,0	1906,0	1905,0	1839,0	1766,0	1025,0	1374,0	1405,0	503,0
13	8416,0	8355,0	8048,0	7976,0	7970,6	7762,7	9229,6	73,0	80,0	75,0	75,0
14	1604,5	2729,4	6185,0	9704,0	10294,0	10203,0	10597,0	461,5	426,6	774,7	2923,0
15	3007,0	3366,0	3454,0	3606,0	3514,0	3483,0	3491,0	543,0	250,0	285,0	180,0
16	4612,0	4683,0	4653,0	4582,0	4472,0	4367,0	59410,3	110,0	150,0	108,0	228,0
17	4021,0	4037,0	3959,0	3850,0	3723,0	3586,0	3479,0	785,0	839,0	934,0	934,0
18	1447,4	1509,6	1442,1	1364,9	1346,8	1268,6	1189,9	166,7	166,7	47,2	17,8
19	44274,3	45048,9	47391,4	50956,2	53074,5	52001,1	107782,3	3591,7	3864,4	4139,0	5352,7

Продовження табл. В.2

№ з/п	Запаси товарів			Дебіторська заборгованість						
	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	23469,0	31311,0	49298,0	11152,0	1929,0	11490,0	10249,0	11697,0	11640,0	13118,0
2	2096974,0	2412447,0	2889527,0	939573,0	1299139,0	1266125,0	1455498,0	1548093,0	1729899,0	2815122,0
3	423078,0	517194,0	674377,0	63,9	1193,8	117230,0	169549,0	190584,0	255687,0	263314,0
4	128531,0	143491,0	132500,0	42003,0	71886,0	44499,0	60892,0	113737,0	175865,0	138347,0
5	13403,0	18377,0	30391,0	6128,0	8929,0	5225,0	872,0	18387,0	13336,0	12793,0
6	5413,0	6935,0	6995,0	10047,0	8338,0	10671,0	8596,0	10648,0	9242,0	5344,0
7	2690868,0	3129755,0	3783088,0	1008966,9	1391414,8	1455240,0	1705656,0	1893146,0	2195669,0	3248038,0
8	25,8	26,4	29,7	0,0	52,1	60,2	21,8	-3,6	9,1	26,3
9	246,8	333,9	309,5	11,0	13,0	24,5	7,6	5,0	31,0	12,3
10	127,0	123,0	131,0	105,5	110,4	108,6	112,4	114,0	105,0	153,0
11	63,2	65,5	68,7	97,2	56,9	110,2	146,2	173,8	127,5	75,3
12	687,0	376,0	483,0	0,0	73,0	107,0	113,0	116,0	90,0	97,0
13	75,3	357,4	157,8	0,0	571,0	877,0	1075,0	452,4	765,4	968,9
14	2308,0	1237,0	1082,0	1083,4	1090,1	3402,3	651,0	1124,0	1201,0	981,0
15	120,0	134,0	121,0	580,0	204,0	152,0	133,0	74,0	154,0	179,0
16	586,0	731,0	1163,1	20,0	22,0	20,0	19,0	33,0	28,0	2,5
17	845,0	938,0	1125,0	0,0	91,0	145,0	156,0	265,0	388,0	968,0
18	16,5	16,3	16,1	74,5	73,2	49,3	51,4	83,3	47,1	63,8
19	5100,6	4338,5	4686,9	1971,6	2356,7	5056,1	2486,4	2436,9	2946,1	3527,1

Продовження табл. В.2

	Фінансові інвестиції							Грошові кошти				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013
1	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3300,0	9907,0	16720,0	8801,0
3	0,0	0,0	226831,0	4119,0	6797,0	149783,0	149783,0	114886,0	201143,0	377086,0	552884,0	549006,0
4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	32,4	2276,0	158455,0	89901,0
5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6808,0	10440,0	15928,0	16624,0	14540,0
6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7558,0	5888,0	6240,0	444,0	1284,0
7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	275,0	440,0	804,0	102,0	192,0
8	0,0	0,0	226831,0	4119,0	6797,0	149783,0	149783,0	129528,4	221243,4	412241,0	745229,0	663724,0

Продовження табл. В.2

9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	10,4	0,4	4,5
10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	26,0	24,4	49,6	23,8
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	92,8	2,8	36,1	52,0	82,0
12	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,4	0,2	0,0	1,0
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	82,0	6,0	15,0	102,0
14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	18,0	25,4
15	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	64,6	35,3	76,0	262,0	134,0
16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,0	7,0	34,0	3,0	3,0
17	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	1,0	3,0	55,0
18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1826,0	2276,0	2278,0	2061,0
19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	101,3	41,8	134,3	274,1	0,0

Продовження табл. В.2

№ з/п	Грошові кошти		Інші оборотні активи							Баланс	
	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010
1	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
2	11517,0	13169,0	210,0	256,0	101,0	1541,0	3992,0	681,0	861,0	43064,0	37655,0
3	417522,0	547695,0	64723,0	169701,0	232420,0	207765,0	293777,0	210270,0	300152,0	2049402,0	5669383,0
4	114909,0	189063,0	17,4	172,7	66,0	109709,0	62906,0	83571,0	85427,0	10238,8	2683,9
5	23512,0	16819,0	16468,0	23970,0	26992,0	16297,0	38076,0	37024,0	38889,0	1408735,0	1455873,0
6	16271,0	12624,0	1289,0	5579,0	2626,0	123,0	27509,0	2569,0	3104,0	47010,0	65884,0
7	154,0	329,0	127,0	339,0	256,0	129,0	96,0	206,0	207,0	29433,0	34535,0
8	583885,0	779699,0	82834,4	200017,7	262461,0	335564,0	426356,0	334321,0	428640,0	3587882,8	7266013,9
9	1,2	0,0	125,8	72,0	40,3	0,4	4,5	1,2	0,0	383,2	384,1
10	24,9	37,3	15,0	26,0	25,1	49,7	24,9	25,9	37,3	477,0	474,0
11	63,0	7,0	1,2	2,0	2,3	1,4	2,8	3,1	2,2	970,5	925,7
12	2,0	0,0	33,4	72,8	72,2	0,0	7,0	33,0	43,0	19293,1	18556,2
13	105,0	4,0	441,0	114,0	38,0	43,0	147,0	134,0	36,0	2418,0	2576,0
14	508,7	483,1	564,0	85,0	82,0	60,0	58,0	618,5	662,4	9053,0	9091,0
15	888,0	228,0	905,9	3813,7	309,0	783,0	647,0	1446,0	773,0	4055,3	8059,8
16	3,0	146,0	187,0	144,0	165,0	159,0	167,0	68,0	192,0	4317,0	3964,0
17	128,0	68,4	56,0	21,0	1,0	3,0	55,0	128,0	69,8	4798,0	4876,0
18	2143,0	2020,0	1909,0	1929,0	2369,0	2343,0	2107,0	2215,0	2158,0	6715,0	6896,0
19	92,7	255,4	190,1	111,9	195,1	301,5	207,6	329,6	461,7	1878,7	1861,4

Продовження табл. В.2

№ з/п	Баланс					Власний капітал				
	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013
	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
1	70724,0	77444,0	73780,0	84610,0	123409,0	559,0	5559,0	3366,0	3200,0	2439,0
2	6374978,0	7332682,0	7770840,0	8470786,0	10539498,0	14236,0	15366,0	16807,0	15824,0	16033,0
3	124465,0	2033197,0	2089734,0	2276339,0	2507298,0	438,8	468,2	5872,0	-259664,0	-189547,0
4	1494626,0	1716615,0	1805023,0	1909298,0	1952614,0	735435,0	743434,0	746744,0	795364,0	819284,0
5	71966,0	59666,0	177746,0	196606,0	204673,0	16927,0	26126,0	31641,0	41034,0	23768,0
6	42881,0	38394,0	45754,0	44746,0	40538,0	15024,0	17421,0	19310,0	18732,0	19051,0
7	8179640,0	11257998,0	11962877,0	12982385,0	15368030,0	782619,8	808374,2	823740,0	614490,0	691028,0
8	336,7	247,0	210,1	201,0	203,2	132,0	132,0	132,0	193,1	167,5
9	490,6	508,9	480,4	589,3	553,4	252,0	281,0	267,7	294,3	300,1
10	985,2	946,8	926,8	1381,1	1388,2	784,5	790,1	804,9	815,0	809,0
11	17880,4	17148,0	19105,0	18268,0	17370,0	13107,8	12379,1	12110,4	11390,0	13462,0
12	2497,0	2565,0	2855,0	2439,0	2382,0	2185,0	2182,0	2047,0	1960,0	1879,0
13	9082,0	9186,0	8556,3	9504,0	11018,7	3584,0	3988,0	5232,0	6432,0	7042,6
14	10671,0	14061,0	14373,0	14087,0	13433,0	2609,9	3249,9	4784,0	4283,0	3715,0
15	4056,0	4078,0	3875,0	3839,0	3983,0	4018,0	3589,0	3520,0	3260,0	3345,0
16	4782,0	4832,0	5146,0	5254,0	60645,7	4143,0	4846,0	4745,0	4793,0	5079,0
17	7407,0	7283,0	6940,0	7127,0	7730,0	5334,0	5751,0	5872,0	5771,0	5694,0
18	1733,7	1735,6	1654,2	1661,6	1731,5	1865,8	1858,5	1722,6	1719,2	1623,7
19	59921,6	62591,3	64121,8	64351,0	120438,7	38016,0	39046,6	41237,6	40910,6	43116,9

Продовження табл. В.2

№ з/п	Власний капітал		Позиковий капітал						
	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	64	65	66	67	68	69	70	71	72
1	1190,0	1623,0	42505,0	32096,0	67358,0	74244,0	71341,0	83420,0	121786,0
2	-800316,0	-2206225,0	2035166,0	5654017,0	6358171,0	7316858,0	7754807,0	9271102,0	12745723,0
3	-709949,0	-1304661,0	9800,0	2215,7	1535,0	2292861,0	2279281,0	2986288,0	3811959,0
4	849512,0	887768,0	673300,0	712439,0	747882,0	921251,0	985739,0	1059786,0	1064846,0
5	49002,0	73318,0	30083,0	39758,0	40325,0	18632,0	153978,0	147604,0	131355,0
6	20199,0	20655,0	14409,0	17114,0	23571,0	19662,0	26703,0	24547,0	19883,0
7	-590362,0	-2527522,0	2805263,0	6457639,7	7238842,0	10643508,0	11271849,0	13572747,0	17895552,0
8	168,5	168,5	251,2	252,1	204,7	53,9	42,6	32,5	34,7

Продовження табл. В.2

	64	65	66	67	68	69	70	71	72
9	320,8	348,3	225,0	193,0	222,9	214,6	180,3	268,5	205,1
10	810,0	639,0	186,0	135,6	180,3	131,8	117,8	571,1	749,2
11	13332,0	16097,0	6185,3	6177,1	5770,0	5758,0	5643,0	4936,0	1273,0
12	1543,0	1480,0	233,0	394,0	450,0	605,0	976,0	896,0	902,0
13	8626,9	9595,7	5469,0	5103,0	3850,0	2754,0	1513,7	877,1	1423,0
14	2960,0	2954,0	1445,4	4809,9	5887,0	9778,0	10658,0	11127,0	10479,0
15	3366,0	3673,0	299,0	375,0	536,0	818,0	530,0	473,0	310,0
16	5164,0	5241,9	655,0	30,0	37,0	39,0	67,0	90,0	55403,8
17	5697,0	5772,0	1381,0	1145,0	1535,0	1512,0	1246,0	1430,0	1958,0
18	1647,4	1715,6	12,9	2,9	11,1	16,4	30,5	14,2	15,9
19	43635,6	47685,0	16342,8	18617,6	18684,0	21680,7	21004,9	20715,4	72753,7

Таблиця В.3

Система елементів, методичного та інформаційного забезпечення вартісної оцінки
сформованого ресурсного потенціалу торговельного підприємства [203]

Елемент вартісної оцінки потенціалу	Порядок проведення вартісної оцінки	Інформаційне забезпечення	Умовні позначення
Товарний	$V_{ПТР} = V_{ТЗ} + V_{КТЗ} + V_{ІЗ}$	Ф. №1 «Баланс»; Ф. №3-торг «Звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства»	$V_{ПТР}$ – вартість товарного потенціалу; $V_{ТЗ}$ – вартість товарних запасів, що знаходяться у власності торговельного підприємства, на дату оцінки; $V_{КТЗ}$ – вартість товарних запасів, що надані торговельному підприємству у комісію (консигнацію), на дату оцінки; $V_{ІЗ}$ – вартість інших запасів, що сформовані торговельним підприємством для використання у господарській діяльності (виробничих, запасів готової продукції), на дату оцінки;
Технічний	$V_{ТП} = V_{В\text{О}\Phi_a} + V_{\text{О}\text{О}\Phi_a}$, $V_{\text{О}\text{О}\Phi_a} = \text{О}\text{О}\Phi \times \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$,	Ф. №1 «Баланс»; Відомість аналітичного обліку до статті 92 «Адміністративні витрати»; технічна документація	$V_{ТП}$ – вартість технічного потенціалу; $V_{В\text{О}\Phi_a}$ – залишкова вартість активної частини основних фондів, що знаходяться у власності торговельного підприємства, на дату

Продовження табл. В.3

	$B_{OO\Phi a} = O_{O\Phi} \times \left[\frac{1 - (1+r)^{-(n-1)}}{r} + 1 \right]$	щодо терміну експлуатації машин і обладнання; інформація аналітичних досліджень	оцінки; $B_{OO\Phi a}$ – вартість орендованої активної частини основних фондів торговельного підприємства на дату оцінки; $O_{O\Phi}$ – сума сплачуваного орендного платежу n -го періоду за використання орендованої активної частини основних фондів; n – строк експлуатації об'єкта оренди; r – ставка дисконту; $O_{O\Phi}$ – сума сплачуваного орендного платежу n -го періоду за використання орендованої нерухомості;
Кадровий	$B_{КП} = A_{ТР} \times \bar{T}_n = (\bar{ЗП} \times (Ч_о + Ч_с) + B_n + B_n + B_{нк} + B_{сз}) \times \bar{T}_n$	Ф. № 1–ПВ «Звіт з праці»; Відомість аналітичного обліку до статті 92 «Адміністративні витрати»	$B_{КП}$ – вартість кадрового потенціалу; $A_{ТР}$ – амортизація вартості трудових ресурсів; \bar{T}_n – середній термін праці 1-го працівника на торговельному підприємстві (місяців, кварталів або років); $\bar{ЗП}$ – середня заробітна платня з нарахуваннями 1-го працівника за розрахунковий період (місяць, квартал або рік); $Ч_о$ – облікова чисельність всіх штатних працівників торговельного підприємства на дату оцінки;
Фінансовий	$B_{ФП} = GK + \Phi I + K_p = GK + \Phi I + (ДЗ + B)$	Ф. №1 «Баланс»; Ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності»; інформація аналітичних досліджень і статистичних спостережень	$Ч_с$ – чисельність працівників, які працюють на торговельному підприємстві за сумісництвом на дату оцінки; $B_n, B_n, B_{нк}, B_{сз}$ – відповідно поточні витрати з підбору, навчання, підвищення кваліфікації, соціального забезпечення персоналу, що мали місце у розрахунковому періоді (місяці, кварталі або році); $B_{ФП}$ – вартість фінансового потенціалу торговельного підприємства; GK – залишок грошових коштів та їх еквівалентів на дату оцінки; K_p – кошти в розрахунках на дату оцінки; ΦI – фінансові інвестиції; $ДЗ$ – дебіторська заборгованість на дату оцінки; B – векселі одержані на дату оцінки;
Сформований ресурсний	$B_{СРП} = B_{ПТР} + B_{ТП} + B_{КП} + B_{ФП}$	Результати аналітичних розрахунків за елементами ресурсного потенціалу	$B_{ПТР}$ – вартість ресурсного потенціалу торговельного підприємства; $B_{ТП}$ – вартість ресурсного потенціалу торговельного підприємства

Таблиця В.4

Локальні потенціали ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу
за підприємствами вибіркової сукупності за період 2010-2015 рр.

тис. грн.

№ з/п	Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
		Технічний потенціал					
	Група 1. Торговельні мережі						
1	ТОВ "Аргон"	16773,0	20837,0	25208,0	25697,0	27641,0	38212,0
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	1748025,5	3029044,5	3218194,5	3364315,0	3413529,0	3694042,0
3	ПАТ "Рітейл Груп"	5720,6	2622,0	616482,5	1276135,5	1314121,5	1300047,5
4	ТОВ "Таврія-В"	1318293,0	1327153,0	1431967,0	1514344,0	1519772,5	1577732,5
5	ТОВ "Сучасний модерн"	13064,5	24329,5	46403,0	87695,0	131608,0	145907,0
6	ПАТ "Базис"	15842,5	21863,0	24521,0	26714,5	28807,0	27936,0
7	Разом за групою торговельних мереж	3117719,1	4425849,0	5362776,0	6294901,0	6435479,0	6783877,0
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережевих структур						
8	ПрАТ "Берегиня"	239,5	226,6	208,9	193,0	173,9	155,8
9	ПАТ "Сіверське"	238,0	189,7	176,1	185,3	201,1	196,4
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	557,3	598,1	656,5	629,0	844,0	1091,0
11	ПАТ Універсам № 20	18749,4	18014,3	17293,9	17901,0	18451,5	17612,5
12	ПАТ "Продцентр"	983,5	981,0	1426,5	1905,5	1872,0	1802,5
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	8385,5	8201,5	8012,0	7973,3	7866,7	8496,2
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	2167,0	4457,2	7944,5	9999,0	10248,5	10400,0
15	ПАТ "Оптвиробторг"	3186,5	3410,0	3530,0	3560,0	3498,5	3487,0
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	4647,5	4668,0	4617,5	4527,0	4419,5	31888,7
17	ПАТ ТВП "Позняки"	4029,0	3998,0	3904,5	3786,5	3654,5	3532,5
18	ПрАТ "Торгсервіс"	1478,5	1475,9	1403,5	1355,9	1307,7	1229,3
19	Разом за групою 2	44661,6	46220,2	49173,8	52015,4	52537,8	79891,7

Продовження табл. В.4

№ з/п	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Потенціал товарних ресурсів						Фінансовий потенціал					
1	15163,0	19861,0	23872,0	23415,0	27390,0	40304,5	5681,0	2742,5	10749,0	14255,0	12245,0	11919,0
2	716784,5	1106913,5	1474271,5	1878476,5	2254710,5	2650987,0	559591,0	834991,5	1051231,0	1110133,0	1198836,5	1253737,0
3	923,0	929,5	183706,0	394778,0	470136,0	595785,5	41,3	699,5	59786,0	218856,5	171695,5	227083,5
4	28223,5	51239,0	83037,5	116392,0	136011,0	137995,5	32639,5	53148,0	43709,5	46906,5	83176,5	118200,5
5	25697,0	27352,0	11648,0	6701,5	15890,0	24384,0	7487,5	10198,0	7045,5	719,5	23590,0	16088,0
6	6358,5	6421,0	5837,5	5478,0	6174,0	6965,0	5224,5	4558,5	5865,5	4413,5	5468,0	4801,0
7	793149,5	1212716,0	1782372,5	2425241,0	2910311,5	3456421,5	610664,9	906338,0	1178386,5	1395284,0	1495011,5	1631829,0
8	19,2	21,5	21,7	24,1	26,1	28,1	62,9	62,7	55,5	11,3	2,7	5,7
9	205,0	248,4	270,3	265,8	290,4	321,7	17,5	32,5	37,0	53,5	26,9	40,9
10	233,5	226,3	153,1	125,5	125,0	127,0	99,8	57,6	73,5	82,9	99,4	85,6
11	45,2	48,0	56,0	62,0	64,4	67,1	65,7	65,1	91,3	73,1	90,9	81,3
12	1199,5	1389,5	954,0	595,0	531,5	429,5	733,0	785,0	724,5	280,5	468,0	307,5
13	76,5	77,5	75,0	75,2	216,4	257,6	282,0	331,0	482,5	576,5	267,9	946,3
14	444,1	600,7	1848,9	2615,5	1772,5	1159,5	1027,0	2469,6	1893,7	848,0	952,5	1767,5
15	396,5	267,5	232,5	150,0	127,0	127,5	400,0	177,5	175,5	147,5	122,0	112,5
16	130,0	129,0	168,0	407,0	658,5	947,1	38,0	32,0	11,0	12,5	71,5	142,0
17	812,0	886,5	934,0	889,5	891,5	1031,5	954,5	1923,0	2395,0	2388,5	2216,5	2373,0
18	166,7	107,0	32,5	17,2	16,4	16,2	183,0	113,5	189,4	313,5	145,5	234,7
19	3728,1	4001,7	4745,9	5226,7	4719,6	4512,7	3397,2	5400,2	5497,8	4618,8	4219,2	5985,5

Продовження табл. В.4

№ з/п	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	Кадровий потенціал						Ресурсний потенціал					
1	18668,0	22174,0	26840,0	32201,0	40273,0	56252,0	56285,0	65614,5	86669,0	95568,0	107549,0	146687,5
2	243422,0	559830,0	801013,0	856583,0	913257,0	1878467,0	3267823,0	5530779,5	6544710,0	7209507,5	7780333,0	9477233,0
3	92,2	336,4	329512,0	361171,0	384084,0	400279,0	6777,1	4587,4	1189486,5	2250941,0	2340037,0	2523195,5
4	24349,0	28826,0	30763,0	29447,0	29999,0	31864,0	1403505,0	1460366,0	1589477,0	1707089,5	1768959,0	1865792,5
5	7382,0	8560,0	3181,0	11518,0	14032,0	16749,0	53631,0	70439,5	68277,5	106634,0	185120,0	203128,0
6	11653,0	14451,0	16425,0	17322,0	18034,0	20699,0	39078,5	47293,5	52649,0	53928,0	58483,0	60401,0

Продовження табл. В.4

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
7	305566,2	634177,4	1207734,0	1308242,0	1399679,0	2404310,0	4827099,6	7179080,4	9531269,0	11423668,0	12240481,0	14276437,5
8	122,5	70,9	179,7	176,7	197,7	9,5	444,1	381,7	465,6	405,0	400,4	199,1
9	232,1	205,8	293,0	257,3	265,2	302,4	692,6	676,3	776,3	761,8	783,5	861,4
10	103,3	173,0	211,0	232,0	224,0	249,0	993,8	1055,0	1094,1	1069,4	1292,4	1552,6
11	116,0	66,4	166,4	171,8	182,7	175,5	18976,2	18193,7	17607,6	18207,9	18789,5	17936,4
12	758,0	669,0	782,0	793,0	746,0	847,0	3674,0	3824,5	3887,0	3574,0	3617,5	3386,5
13	1617,0	1938,0	1112,0	1070,7	997,2	1104,7	10361,0	10548,0	9681,5	9695,7	9348,1	10804,7
14	689,6	3128,0	2999,0	2636,0	721,0	775,0	4327,6	10655,4	14686,0	16098,5	13694,5	14102,0
15	1981,0	1942,0	2107,0	1542,0	1881,0	1706,0	5964,0	5797,0	6045,0	5399,5	5628,5	5433,0
16	177,0	104,2	72,6	119,9	186,7	55,0	4992,5	4933,2	4869,1	5066,4	5336,2	33032,7
17	4647,0	5051,0	4606,0	4583,0	4413,0	4881,0	10442,5	11858,5	11839,5	11647,5	11175,5	11818,0
18	29,8	46,1	29,7	40,6	28,5	40,3	1858,0	1742,4	1655,1	1727,1	1498,1	1520,4
19	10473,3	13394,4	12558,2	11623,1	9843,1	10145,4	62260,2	69016,4	71975,7	73483,8	71319,6	100535,2

Таблиця В.5

Вартість ресурсного потенціалу за локальними елементами
за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2015 рр.

тис. грн

Група підприємств	Кількість підприємств, од.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Технічний потенціал							
За групою торговельних мереж	6	3117719,1	4425849,0	5362776,0	6294901,0	6435479,0	6783877,0
За групою підприємств, які не входять до складу мережових структур	11	44661,6	46220,2	49173,8	52015,4	52537,8	79891,7
Разом за сукупністю	17	3162380,7	4472069,2	5411949,8	6346916,4	6488016,8	6863768,7
Потенціал товарних ресурсів							
За групою торговельних мереж	6	793149,5	1212716,0	1782372,5	2425241,0	2910311,5	3456421,5
За групою підприємств, які не входять до складу мережових структур	11	3728,1	4001,7	4745,9	5226,7	4719,6	4512,7
Разом за сукупністю	17	796877,6	1216717,7	1787118,4	2430467,7	2915031,1	3460934,2

Продовження табл. В.5

Фінансовий потенціал							
За групою торговельних мереж	6	610664,9	906338,0	1178386,5	1395284,0	1495011,5	1631829,0
За групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	11	3397,2	5400,2	5497,8	4618,8	4219,2	5985,5
Разом за сукупністю	17	614062,1	911738,2	1183884,3	1399902,8	1499230,7	1637814,5
Кадровий потенціал							
За групою торговельних мереж	6	305566,2	634177,4	1207734,0	1308242,0	1399679,0	2404310,0
За групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	11	10473,3	13394,4	12558,2	11623,1	9843,1	10145,4
Разом за сукупністю	17	316039,5	647571,8	1220292,2	1319865,1	1409522,1	2414455,4
Ресурсний потенціал							
За групою торговельних мереж	6	4827099,6	7179080,4	9531269,0	11423668,0	12240481,0	14276437,5
За групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	11	62260,2	69016,4	71975,7	73483,8	71319,6	100535,2
Разом за сукупністю	17	4889359,8	7248096,8	9603244,7	11497151,8	12311800,6	14376972,7

Таблиця В.6

Динаміка ресурсного потенціалу
за локальними елементами за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2015 рр

%

Група підприємств	2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014 /2013	2015/ 2014	2015/ 2010	Середньорічний темп змін %
Технічний потенціал								
За групою торговельних мереж	100,0	142,0	121,2	117,4	102,2	105,4	217,6	116,8
За групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	100,0	103,5	106,4	105,8	101,0	152,1	178,9	112,3
Разом за сукупністю	100,0	141,4	121,0	117,3	102,2	105,8	217,0	116,8
Потенціал товарних ресурсів								
За групою торговельних мереж	100,0	152,9	147,0	136,1	120,0	118,8	435,8	134,2
За групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	100,0	107,3	118,6	110,1	90,3	95,6	121,0	103,9

Продовження табл. В.6

Разом за сукупністю	100,0	152,7	146,9	136,0	119,9	118,7	434,3	134,1
Фінансовий потенціал								
За групою торговельних мереж	100,0	148,4	130,0	118,4	107,1	109,2	267,2	121,7
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	100,0	159,0	101,8	84,0	91,3	141,9	176,2	112,0
Разом за сукупністю	100,0	148,5	129,8	118,2	107,1	109,2	266,7	121,7
Кадровий потенціал								
За групою торговельних мереж	100,0	207,5	190,4	108,3	107,0	171,8	786,8	151,1
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	100,0	127,9	93,8	92,6	84,7	103,1	96,9	99,4
Разом за сукупністю	100,0	204,9	188,4	108,2	106,8	171,3	764,0	150,2
Ресурсний потенціал								
За групою торговельних мереж	100,0	148,7	132,8	119,9	107,2	116,6	295,8	124,2
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	100,0	110,9	104,3	102,1	97,1	141,0	161,5	110,1
Разом за сукупністю	100,0	148,2	132,5	119,7	107,1	116,8	294,0	124,1

Таблиця В.7

Структура ресурсного потенціалу

за локальними компонентами за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2015 рр.

%

Група підприємств	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Технічний потенціал						
За групою торговельних мереж	64,6	61,6	56,3	55,1	52,6	47,5
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	71,7	67,0	68,3	70,8	73,7	79,5
Разом за сукупністю	64,7	61,7	56,4	55,2	52,7	47,7
Потенціал товарних ресурсів						
За групою торговельних мереж	16,4	16,9	18,7	21,2	23,8	24,2
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	6,0	5,8	6,6	7,1	6,6	4,5
Разом за сукупністю	16,3	16,8	18,6	21,1	23,7	24,1

Продовження табл. В.7

Фінансовий потенціал						
За групою торговельних мереж	12,7	12,6	12,4	12,2	12,2	11,4
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	5,5	7,8	7,6	6,3	5,9	6,0
Разом за сукупністю	12,6	12,6	12,3	12,2	12,2	11,4
Кадровий потенціал						
За групою торговельних мереж	6,3	8,8	12,7	11,5	11,4	16,8
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	16,8	19,4	17,4	15,8	13,8	10,1
Разом за сукупністю	6,5	8,9	12,7	11,5	11,4	16,8
Ресурсний потенціал						
За групою торговельних мереж	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
За групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Разом за сукупністю	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Таблиця В.8

Середній розмір ресурсного потенціалу підприємств
продовольчої торгівлі у розрізі основних локальних компонент за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Технічний потенціал	млн. грн	23632,8	28443,3	34976,7	40201,4	43179,1
Товарний потенціал	млн. грн	9815,4	12089,6	14127,7	16070,2	17447,8
Разом матеріальний потенціал	млн. грн	33448,2	40532,8	49104,4	56271,6	60626,9
Фінансовий потенціал	млн. грн	13339,4	76664,0	80686,2	22209,6	24052,2
Кадровий потенціал	млн. грн	4761,5	5635,1	6917,9	7750,8	8436,3
Ресурсний потенціал	млн. грн	51549,0	122831,9	136708,5	86232,0	93115,4

Складено самостійно за даними [227-229]

Таблиця В.9

Ефективність використання ресурсного потенціалу
підприємств продовольчої торгівлі у розрізі основних локальних компонент за 2010-2014 рр.

Показник	Од. виміру	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)	млн. грн	102867	118147,3	129081,8	156486,6	162418,5
Фінансовий результат (чистий прибуток/збиток)	млн. грн	-1178,5	-1111,9	-1535,2	-991,9	-6642,1
Технічний потенціал	млн. грн	23632,75	28443,25	34976,7	40201,35	43179,1
Потенціал товарних ресурсів	млн. грн	9815,4	12089,55	14127,65	16070,2	17447,75
Фінансовий потенціал	млн. грн	13339,35	76663,95	80686,2	22209,6	24052,2
Кадровий потенціал	млн. грн	4761,5	5635,1	6917,9	7750,8	8436,3
Ресурсний потенціал	млн. грн	51549,0	122831,9	136708,5	86232,0	93115,4
Потенціаловіддача: технічного потенціалу	к-т	4,35	4,15	3,69	3,89	3,76
потенціалу товарних ресурсів	к-т	10,48	9,77	9,14	9,74	9,31
фінансового потенціалу	к-т	7,71	1,54	1,60	7,05	6,75
кадрового потенціалу	к-т	21,60	20,97	18,66	20,19	19,25
ресурсного потенціалу	к-т	2,00	0,96	0,94	1,81	1,74
Рентабельність: технічного потенціалу	%	-5,0	-3,9	-4,4	-2,5	-15,4
потенціалу товарних ресурсів	%	-12,0	-9,2	-10,9	-6,2	-38,1
фінансового потенціалу	%	-8,8	-1,5	-1,9	-4,5	-27,6
кадрового потенціалу	%	-24,8	-19,7	-22,2	-12,8	-78,7
ресурсного потенціалу	%	-2,3	-0,9	-1,1	-1,2	-7,1

Розраховано самостійно за даними [227-229]

Таблиця В.10

Динаміка ресурсного потенціалу підприємств продовольчої торгівлі у розрізі основних локальних компонент

Показник	2010	2010/2011	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Технічний потенціал	100,0	120,4	123,0	114,9	107,4
Товарний потенціал	100,0	123,2	116,9	113,7	108,6
Фінансовий потенціал	100,0	574,7	105,2	27,5	108,3
Кадровий потенціал	100,0	118,3	122,8	112,0	108,8
Ресурсний потенціал	100,0	238,3	111,3	63,1	108,0

Таблиця В-11

Результат розрахунку коефіцієнта достатності за елементами
ресурсної компоненти адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№з/п	Підприємство	Коефіцієнт достатності технічного потенціалу					Коефіцієнт достатності потенціалу товарних ресурсів				
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	Група 1 Торговельні мережі										
1	ТОВ "Аргон"	0,29	0,31	0,24	0,23	0,21	0,63	0,70	0,55	0,52	0,51
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,72	0,79	0,60	0,56	0,47	0,71	0,68	0,68	0,78	0,77
3	ПАТ "Рітейл Груп"	19,52	2,00	0,51	1,08	0,97	7,58	1,67	0,38	0,84	0,86
4	ТОВ "Таврія-В"	7,24	6,53	6,11	6,22	4,16	0,37	0,59	0,88	1,20	0,92
5	ТОВ "Сучасний модерн"	0,25	0,38	0,82	1,13	0,93	1,17	0,99	0,51	0,22	0,28
6	ПАТ "Базис"	0,47	0,62	0,62	0,68	0,67	0,46	0,43	0,36	0,35	0,35
7	Разом за групою 1	1,13	1,06	0,76	0,82	0,69	0,69	0,68	0,63	0,79	0,77
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережевих структур										
8	ПрАТ "Берегиня"	3,56	2,18	1,54	1,74	1,56	0,69	0,49	0,40	0,54	0,58
9	ПАТ "Сіверське"	0,39	0,23	0,18	0,21	0,21	0,80	0,72	0,68	0,74	0,76
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1,96	1,43	1,36	1,38	1,95	1,97	1,27	0,79	0,69	0,71
11	ПАТ Універсам № 20	90,17	116,84	42,58	37,99	29,25	0,52	0,73	0,34	0,33	0,25
12	ПАТ "Продцентр"	0,93	0,85	1,01	1,07	1,57	2,73	2,84	1,68	0,84	1,10
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	6,59	6,07	4,55	4,89	4,15	0,14	0,13	0,11	0,12	0,28
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	0,69	0,82	1,50	2,60	6,42	0,34	0,26	0,86	1,70	2,75
15	ПАТ "Оптивиробторг"	2,43	2,61	2,75	3,52	2,95	0,73	0,48	0,45	0,37	0,27
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	44,56	40,56	26,10	10,89	6,46	3,00	2,64	2,35	2,45	2,38
17	ПАТ ТВП "Позняки"	1,46	1,33	1,07	1,19	1,08	0,71	0,70	0,63	0,70	0,65
18	ПрАТ "Торгсервіс"	13,39	9,89	11,41	11,06	12,33	3,63	1,69	0,65	0,35	0,38
19	Разом за групою підприємств, які не входять до складу мережевих структур	4,09	3,30	3,13	3,74	4,32	0,82	0,67	0,75	0,94	0,96

Продовження табл. В.11

№ з/п	Коефіцієнт достатності фінансового потенціалу					Коефіцієнт достатності кадрового потенціалу					Коефіцієнт достатності ресурсного потенціалу				
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
1	0,17	0,02	0,04	0,23	0,17	1,59	1,67	1,27	1,48	1,55	0,44	0,23	0,21	0,40	0,38
2	0,41	0,08	0,08	0,33	0,30	0,50	0,74	0,75	0,73	0,64	0,61	0,34	0,31	0,56	0,50
3	0,25	0,20	0,02	0,34	0,23	1,56	1,30	1,38	1,59	1,45	10,60	0,81	0,25	0,89	0,80
4	0,32	0,10	0,08	0,35	0,41	0,66	0,72	0,66	0,63	0,42	3,53	1,66	1,73	3,27	2,25
5	0,25	0,06	0,05	0,02	0,30	0,69	0,67	0,29	0,77	0,51	0,47	0,25	0,31	0,64	0,60
6	0,28	0,05	0,06	0,20	0,23	1,73	2,07	2,09	2,28	2,14	0,54	0,31	0,34	0,64	0,63
7	0,39	0,08	0,07	0,33	0,29	0,55	0,76	0,87	0,88	0,77	0,80	0,40	0,35	0,69	0,61
8	1,66	0,22	0,18	0,18	0,04	9,05	3,45	6,72	8,26	9,08	3,03	0,85	0,88	1,70	1,67
9	0,05	0,01	0,02	0,11	0,05	1,87	1,28	1,50	1,49	1,44	0,52	0,19	0,20	0,40	0,38
10	0,62	0,05	0,07	0,33	0,41	1,80	2,09	2,22	2,65	2,64	1,60	0,58	0,58	1,10	1,38
11	0,56	0,16	0,10	0,28	0,26	2,77	2,17	2,07	1,89	1,48	41,84	27,33	11,09	18,02	13,81
12	1,23	0,25	0,22	0,29	0,71	3,55	2,93	2,81	2,31	3,21	1,59	0,77	0,71	0,94	1,41
13	0,39	0,09	0,12	0,64	0,25	6,31	7,24	3,19	3,41	2,69	3,73	1,81	1,41	2,77	2,28
14	0,58	0,17	0,16	0,40	1,07	1,10	2,89	2,86	3,56	2,31	0,63	0,45	0,71	1,95	3,98
15	0,54	0,05	0,06	0,26	0,18	7,48	7,49	8,31	7,90	8,12	2,08	1,03	1,21	2,49	2,20
16	0,65	0,10	0,03	0,05	0,19	8,42	4,57	2,07	1,50	1,40	21,94	9,93	7,04	5,68	3,62
17	0,61	0,24	0,28	1,36	1,17	8,37	8,51	6,39	7,46	6,65	1,74	0,92	0,83	1,71	1,53
18	2,93	0,28	0,67	4,63	2,46	1,34	1,56	1,22	1,72	1,38	7,71	2,70	3,44	6,57	6,55
19	0,55	0,14	0,15	0,60	0,62	4,76	4,82	4,05	4,33	4,14	2,61	1,14	1,17	2,46	2,72

Таблиця В.12

Оцінювання достатності локальних компонент

Ресурсної складової адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Значення коефіцієнта достатності	Технічний потенціал					Потенціал товарних ресурсів					Фінансовий потенціал				
		2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	За групою 1															
1	К _д >1,0	2	2	1	3	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0

Таблиця В.13

Результат розрахунку коефіцієнта мобільності за елементами
ресурсної компоненти адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Підприємство	Коефіцієнт мобільності за технічним потенціалом				Коефіцієнт мобільності за потенціалом товарних ресурсів				Коефіцієнт мобільності за фінансовим потенціалом			
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Група 1 Торговельні мережі												
1	ТОВ "Аргон"	1,03	0,98	0,89	1,00	1,06	1,03	0,86	1,08	0,08	3,72	4,82	0,79
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	1,44	0,86	0,91	0,94	1,25	1,14	1,12	1,11	0,26	1,20	3,84	1,00
3	ПАТ "Рітейл Груп"	0,38	191,20	1,80	0,96	0,82	169,13	1,89	1,10	2,94	81,21	13,30	0,72
4	ТОВ "Таврія-В"	0,84	0,88	0,92	0,93	1,47	1,39	1,23	1,08	0,28	0,78	3,90	1,64
5	ТОВ "Сучасний модерн"	1,55	1,55	1,64	1,40	0,86	0,36	0,51	2,18	0,24	0,66	0,37	30,27
6	ПАТ "Базис"	1,15	0,91	0,95	1,00	0,82	0,78	0,82	1,04	0,15	1,22	2,73	1,14
7	Разом за групою 1	1,18	0,99	1,02	0,95	1,24	1,26	1,20	1,11	0,26	1,24	4,30	0,99
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережєвих структур												
8	ПрАТ "Берегиня"	0,79	0,75	0,80	0,84	0,91	0,86	0,98	1,00	0,17	0,84	0,74	0,22
9	ПАТ "Сіверське"	0,66	0,75	0,92	1,01	0,98	0,93	0,86	1,01	0,32	1,08	5,25	0,46
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,89	0,89	0,83	1,25	0,79	0,58	0,72	0,92	0,10	1,21	4,10	1,11
11	ПАТ Універсам № 20	0,80	0,78	0,90	0,96	0,86	1,00	0,97	0,96	0,17	1,33	2,91	1,15
12	ПАТ "Продцентр"	0,83	1,18	1,16	0,91	0,94	0,59	0,55	0,82	0,19	0,88	1,41	1,54
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	0,81	0,79	0,87	0,92	0,82	0,83	0,88	2,65	0,20	1,39	4,34	0,43
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	1,71	1,45	1,10	0,95	1,10	2,63	1,24	0,62	0,42	0,73	1,63	1,04
15	ПАТ "Оптвиробторг"	0,89	0,84	0,88	0,91	0,55	0,74	0,57	0,78	0,08	0,94	3,05	0,76
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	0,83	0,80	0,85	0,91	0,81	1,11	2,13	1,49	0,15	0,33	4,13	5,28
17	ПАТ ТВП "Позняки"	0,82	0,79	0,84	0,90	0,89	0,90	0,84	0,92	0,35	1,18	3,62	0,86
18	ПрАТ "Торгсервіс"	0,83	0,77	0,84	0,90	0,52	0,26	0,46	0,88	0,11	1,59	6,01	0,43
19	Разом за групою підприємств, які не входять до складу мережєвих структур	0,86	0,87	0,92	0,94	0,87	1,01	0,97	0,83	0,28	0,97	3,05	0,84

Продовження табл. В.13

№ з/п	Коефіцієнт мобільності за кадровим потенціалом				Коефіцієнт мобільності за ресурсним потенціалом			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
	15	16	17	18	19	20	21	22
1	1,00	0,99	1,07	1,15	0,49	1,19	1,75	1,04
2	1,94	1,17	0,95	0,98	0,71	1,06	1,75	1,00
3	3,08	797,89	0,98	0,98	0,28	232,98	3,00	0,96
4	1,00	0,87	0,85	0,94	0,44	0,98	1,70	0,96
5	0,98	0,30	3,23	1,12	0,55	0,87	2,48	1,61
6	1,05	0,93	0,94	0,96	0,51	1,00	1,62	1,00
7	1,75	1,55	0,97	0,98	0,62	1,19	1,90	0,99
8	0,49	2,06	0,88	1,03	0,36	1,10	1,38	0,92
9	0,75	1,16	0,78	0,95	0,41	1,03	1,56	0,95
10	1,42	0,99	0,98	0,89	0,45	0,93	1,55	1,12
11	0,48	2,04	0,92	0,98	0,40	0,87	1,64	0,96
12	0,75	0,95	0,91	0,86	0,44	0,91	1,46	0,94
13	1,01	0,47	0,86	0,86	0,43	0,82	1,59	0,89
14	3,83	0,78	0,78	0,25	1,03	1,24	1,74	0,79
15	0,83	0,88	0,65	1,12	0,41	0,94	1,42	0,97
16	0,50	0,57	1,47	1,43	0,41	0,89	1,65	0,98
17	0,92	0,74	0,89	0,88	0,48	0,90	1,56	0,89
18	1,31	0,53	1,22	0,64	0,39	0,85	1,65	0,80
19	1,08	0,76	0,83	0,78	0,47	0,94	1,62	0,90

Продовження табл. В.14

№ з/п	Кадровий потенціал				Ресурсний потенціал			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	2	2	2	0	3	6	1
2	4	1	2	3	0	2	0	5
3	0	3	2	1	6	1	0	0
Разом	6	6	6	6	6	6	6	6
1	3	3	2	2	0	2	11	1
2	1	1	2	2	1	1	0	4
3	7	7	7	7	10	8	0	6
Разом	11	11	11	11	11	11	11	11
1	5	5	4	4	0	5	17	2
2	5	2	4	5	1	3	0	9
3	7	10	9	8	16	9	0	6
Разом	17	17	17	17	17	17	17	17

Таблиця В.15

Результат розрахунку коефіцієнта потенціаловіддачі за елементами
ресурсної компоненти адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Підприємство	Коефіцієнт потенціаловіддачі технічного потенціалу					Коефіцієнт потенціаловіддачі товарних ресурсів				
		2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Група 1 Торговельні мережі										
1	ТОВ "Аргон"	3,48	3,21	4,24	4,39	4,81	1,60	1,43	1,81	1,92	1,96
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	1,39	1,26	1,67	1,80	2,13	1,41	1,47	1,47	1,29	1,31
3	ПАТ "Рітейл Груп"	0,05	0,50	1,96	0,92	1,03	0,13	0,60	2,65	1,19	1,17
4	ТОВ "Таврія-В"	0,14	0,15	0,16	0,16	0,24	2,68	1,69	1,14	0,84	1,08
5	ТОВ "Сучасний модерн"	4,04	2,66	1,21	0,89	1,08	0,85	1,01	1,95	4,65	3,62
6	ПАТ "Базис"	2,11	1,61	1,62	1,47	1,49	2,19	2,33	2,75	2,87	2,82
7	Разом за групою 1	0,89	0,95	1,31	1,22	1,45	1,45	1,47	1,59	1,27	1,30

Продовження табл. В.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережеских структур										
8	ПрАТ "Берегиня"	0,28	0,46	0,65	0,57	0,64	1,45	2,05	2,52	1,84	1,73
9	ПАТ "Сіверське"	2,59	4,29	5,61	4,83	4,69	1,25	1,39	1,48	1,35	1,31
10	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,51	0,70	0,73	0,72	0,51	0,51	0,79	1,27	1,45	1,40
11	ПАТ Універсам № 20	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	1,91	1,37	2,93	3,04	3,96
12	ПАТ "Продцентр"	1,08	1,17	0,99	0,93	0,64	0,37	0,35	0,60	1,20	0,91
13	ПрАТ "ТД ЦУМ"	0,15	0,16	0,22	0,20	0,24	6,91	7,41	9,48	8,67	3,54
14	ПАТ "ТД "Хрещатик"	1,44	1,22	0,67	0,38	0,16	2,92	3,86	1,16	0,59	0,36
15	ПАТ "Оптивиробторг"	0,41	0,38	0,36	0,28	0,34	1,38	2,08	2,23	2,70	3,77
16	ПрАТ "Овочторг" (МП)	0,02	0,02	0,04	0,09	0,15	0,33	0,38	0,43	0,41	0,42
17	ПАТ ТВП "Позняки"	0,68	0,75	0,93	0,84	0,93	1,41	1,44	1,58	1,43	1,54
18	ПрАТ "Торгсервіс"	0,07	0,10	0,09	0,09	0,08	0,28	0,59	1,53	2,86	2,61
19	Разом за групою підприємств, які не входять до складу мережеских структур	0,24	0,30	0,32	0,27	0,23	1,22	1,49	1,34	1,06	1,04

Продовження табл. В.15

№ з/п	Коефіцієнт потенціаловіддачі фінансового потенціалу					Коефіцієнт потенціаловіддачі кадрового потенціалу					Коефіцієнт потенціаловіддачі ресурсного потенціалу				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	13	14	156	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	5,80	65,68	22,93	4,37	6,05	0,63	0,60	0,79	0,68	0,65	2,26	4,40	4,82	2,53	2,67
2	2,46	12,33	11,81	3,01	3,39	2,02	1,35	1,33	1,36	1,56	1,63	2,98	3,21	1,80	2,02
3	4,00	5,04	46,54	2,97	4,41	0,64	0,77	0,72	0,63	0,69	0,09	1,23	3,96	1,12	1,25
4	3,15	10,30	12,38	2,87	2,44	1,51	1,40	1,51	1,59	2,38	0,28	0,60	0,58	0,31	0,44
5	3,98	17,10	18,44	59,80	3,36	1,44	1,50	3,50	1,30	1,98	2,15	3,97	3,22	1,57	1,66
6	3,62	20,83	15,62	4,93	4,39	0,58	0,48	0,48	0,44	0,47	1,87	3,22	2,95	1,57	1,59
7	2,55	12,46	13,75	3,05	3,48	1,82	1,31	1,15	1,14	1,30	1,25	2,52	2,88	1,45	1,64
8	0,60	4,47	5,63	5,42	23,00	0,11	0,29	0,15	0,12	0,11	0,33	1,17	1,14	0,59	0,60
9	19,84	67,47	61,57	9,25	19,58	0,53	0,78	0,67	0,67	0,70	1,94	5,19	4,97	2,52	2,60
10	1,61	19,58	15,11	3,03	2,43	0,56	0,48	0,45	0,38	0,38	0,62	1,71	1,72	0,91	0,72
11	1,79	6,39	10,26	3,56	3,87	0,36	0,46	0,48	0,53	0,67	0,02	0,04	0,09	0,06	0,07
12	0,82	3,96	4,48	3,50	1,42	0,28	0,34	0,36	0,43	0,31	0,63	1,30	1,41	1,07	0,71

Продовження табл. В.17

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
8	>	>	>	>	>	<	>	>	>	>
9	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
10	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
11	<	<	<	<	>	<	<	<	<	>
12	<	<	>	>	>	<	<	>	>	<
13	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
14	>	>	>	>	<	>	>	>	>	<
15	>	>	>	>	>	<	<	<	>	>
16	<	<	>	>	>	>	<	>	>	>
17	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
18	>	<	>	<	>	>	<	>	<	>
19	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>

Таблиця В.18

Оцінювання рентабельності локальних компонент

ресурсної складової адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Значення рентабельності	Технічний потенціал					Потенціал товарних ресурсів					Фінансовий потенціал				
		2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	За групою 1															
1	$R_{п>Rг}$	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
2	$R_{п=Rг}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	$R_{п<Rг}$	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Разом		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	За групою 2															
1	$R_{п>Rг}$	3	9	10	9	11	7	6	9	9	8	6	6	9	9	8
2	$R_{п=Rг}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	$R_{п<Rг}$	8	2	1	2	0	4	5	2	2	3	5	5	2	2	3
Разом		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Разом за сукупністю															
1	$R_{п>Rг}$	9	15	16	14	17	13	12	15	15	14	12	12	15	14	13

Продовження табл. В.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2	Рп=Рг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Рп<Рг	8	2	1	3	0	4	5	2	2	3	5	5	2	3	4
Разом		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	12	12	15	14	13

Продовження табл. В.18

№ з/п	Кадровий потенціал					Ресурсний потенціал				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
1	8	6	10	9	10	7	6	9	9	9
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3	5	1	2	1	4	5	2	2	2
Разом	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
1	14	12	16	15	16	13	12	15	15	15
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3	5	1	2	1	4	5	2	2	2
Разом	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

Позначки:

Рп – рентабельність за підприємствами вибіркової сукупності;

Рг – рентабельність за підприємствами галузі

Таблиця В.19

Вихідна інформація та результати оцінки ефективності
реалізації ресурсного потенціалу потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

Підприємство	2010			2011			2012			2013			2014		
	Квп	Співвідношення Рп та Рг	Висновок	Квп	Співвідношення Рп та Рг	Висновок	Квп	Співвідношення Рп та Рг	Висновок	Квп	Співвідношення Рп та Рг	Висновок	Квп	Співвідношення Рп та Рг	Висновок
Група 1. Торговельні мережі															
ТОВ "Аргон"	4,5	>	в	4,2	>	в	4,6	>	в	4,6	>	в	4,7	>	в
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	3,2	>	в	2,9	>	в	3,0	>	в	3,3	>	в	3,5	>	в
ПАТ "Рітейл Груп"	0,2	>	с	1,2	>	в	3,7	>	в	2,0	>	в	2,2	>	в
ТОВ "Таврія-В"	0,6	>	с	0,6	>	с	0,5	>	с	0,6	>	с	0,8	>	с
ТОВ "Сучасний модерн"	4,3	>	в	3,8	>	в	3,0	>	в	2,8	>	в	2,9	>	в
ПАТ "Базис"	3,7	>	в	3,1	>	в	2,8	>	в	2,8	>	в	2,8	>	в
Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережевих структур															
ПрАТ "Берегиня"	0,7	<	н	1,1	>	в	1,1	>	в	1,1	>	в	1,0	>	в
ПАТ "Сіверське"	3,9	>	в	5,0	>	в	4,7	>	в	4,6	>	в	4,5	>	в
ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1,2	>	в	1,6	>	в	1,6	>	в	1,7	>	в	1,3	>	в
ПАТ Універсам № 20	0,05	<	н	0,04	<	н	0,1	<	н	0,1	<	н	0,1	>	с
ПАТ "Продцентр"	1,3	<	н	1,3	<	н	1,3	>	в	1,9	>	в	1,2	<	н
ПрАТ "ТД ЦУМ"	0,5	>	в	0,5	>	с	0,7	>	с	0,7	>	с	0,8	>	с
ПАТ "ТД "Хрещатик"	3,1	>	в	2,1	>	в	1,3	>	в	0,9	>	с	0,4	<	н
ПАТ "Оптвиробторг"	1,0	<	н	0,9	<	н	0,8	<	н	0,7	>	с	0,8	>	с
ПрАТ "Овочторг"	0,1	>	с	0,1	<	н	0,1	>	с	0,3	>	с	0,5	>	с
ПАТ ТВП "Позняки"	1,1	>	в	1,0	>	с	1,1	>	в	1,1	>	в	1,1	>	в
ПрАТ "Торгсервіс"	0,3	>	в	0,4	<	н	0,3	>	с	0,3	<	н	0,3	>	с

Позначки:

в - високий рівень ефективності реалізації ресурсного потенціалу

с - середній рівень ефективності реалізації ресурсного потенціалу

н - низький рівень реалізації реалізації ресурсного потенціалу

Таблиця В.20

Результати розрахунку інтегрального показника ресурсних можливостей
ресурсної складової адаптивного потенціалу за підприємствами вибіркової сукупності за 2010-2014 рр.

№ з/п	Підприємство	2011 р.									
		Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	Стандартизоване значення за показником				Інтегральний показник	Висновок
						коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціаловіддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Група 1. Торговельні мережі										
1	ТОВ "Аргон"	0,23	0,49	4,23	2,75	0,00	0,48	1,00	0,10	0,40	низький
2	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,34	0,71	2,87	0,00	0,08	1,00	0,63	0,00	0,43	середній
3	ПАТ "Рітейл Груп"	0,81	0,28	1,18	26,24	0,41	0,00	0,17	1,00	0,39	низький
4	ТОВ "Таврія-В"	1,66	0,44	0,58	0,23	1,00	0,36	0,00	0,01	0,34	низький
5	ТОВ "Сучасний модерн"	0,25	0,55	3,82	13,93	0,02	0,63	0,89	0,53	0,52	високий
6	ПАТ "Базис"	0,31	0,51	3,09	4,99	0,06	0,53	0,69	0,19	0,37	низький
7	За групою значення: мінімальне	0,23	0,28	0,58	0,00	–	–	–	–	0,34	–
8	максимальне	1,66	0,71	4,23	26,24	–	–	–	–	0,52	–
9	Крок	–	–	–	–	–	–	–	–	0,06	–
10	Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,34; 0,40]	-
11	середній рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,41; 0,47]	–
12	високий рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,48; 0,52]	–

Продовження табл. В.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Група 2. Підприємства, які не входять до складу мережевих структур										
13	ПрАТ "Берегиня"	0,85	0,36	1,13	10,11	0,02	0,00	0,22	0,81	0,26	середній
14	ПАТ "Сіверське"	0,19	0,41	5,00	2,31	0,00	0,07	1,00	0,46	0,38	середній
15	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	0,58	0,45	1,65	1,40	0,01	0,13	0,32	0,41	0,22	низький
16	ПАТ Універсам № 20	27,33	0,40	0,04	-1,48	1,00	0,06	0,00	0,28	0,34	середній
17	ПАТ "Продцентр"	0,77	0,44	1,25	-3,50	0,02	0,11	0,25	0,19	0,14	низький
18	ПрАТ "ТД ЦУМ"	1,81	0,43	0,53	11,79	0,06	0,10	0,10	0,88	0,29	середній
19	ПАТ "ТД "Хрещатик"	0,45	1,03	2,13	14,40	0,01	1,00	0,42	1,00	0,61	високий
20	ПАТ "Оптвиробторг"	1,03	0,41	0,94	-1,19	0,03	0,07	0,18	0,30	0,15	низький
21	ПрАТ "Овочторг"	9,93	0,41	0,10	-2,05	0,36	0,08	0,01	0,26	0,18	низький
22	ПАТ ТВП "Позняки"	0,92	0,48	1,05	1,70	0,03	0,17	0,20	0,43	0,21	низький
23	ПрАТ "Торгсервіс"	2,70	0,39	0,36	-7,80	0,09	0,05	0,06	0,00	0,05	низький
24	За групою значення: мінімальне	0,19	0,36	0,04	-7,80	–	–	–	–	0,05	–
25	максимальне	27,33	1,03	5,00	14,40	–	–	–	–	0,61	–
26	Крок	–	–	–	–	–	–	–	–	0,19	–
27	Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,05; 0,24[
28	середній рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,25; 0,44[
29	високий рівень	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,45; 0,61]	

Продовження табл. В.20

№ з/п	2012 р.									
	Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	Стандартизоване значення за показником				Інтегральний показник	Висновок
					коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціаловіддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу		
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	0,21	1,19	4,82	0,53	0,00	0,00	1,00	0,04	0,26	низький
2	0,31	1,06	3,21	0,00	0,07	0,00	0,62	0,00	0,17	низький
3	0,25	232,98	3,96	1,67	0,03	1,00	0,80	0,12	0,49	високий
4	1,73	0,98	0,58	0,38	1,00	0,00	0,00	0,03	0,26	низький
5	0,31	0,87	3,22	13,76	0,07	0,00	0,62	1,00	0,42	середній
6	0,34	1,00	2,95	0,38	0,09	0,00	0,56	0,03	0,17	низький
7	0,21	0,87	0,58	0,003	–	–	–	–	0,17	–
8	1,73	232,98	4,82	13,76	–	–	–	–	0,49	–
9	–	–	–	–	–	–	–	–	0,11	–
10	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,17; 0,27]	
11	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,28; 0,39]	
12	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,40; 0,49]	
13	0,88	1,10	1,14	13,12	0,06	0,66	0,21	1,00	0,48	високий
14	0,20	1,03	4,97	3,53	0,00	0,50	1,00	0,45	0,49	високий
15	0,58	0,93	1,72	0,91	0,03	0,26	0,33	0,30	0,23	низький
16	11,09	0,87	0,09	-4,08	1,00	0,11	0,00	0,01	0,28	середній
17	0,71	0,91	1,41	4,12	0,05	0,21	0,27	0,48	0,25	низький
18	1,41	0,82	0,71	12,39	0,11	0,00	0,13	0,96	0,30	середній

Продовження табл. В.20

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
19	0,71	1,24	1,41	5,72	0,05	1,00	0,27	0,58	0,47	високий
20	1,21	0,94	0,83	-4,30	0,09	0,27	0,15	0,00	0,13	низький
21	7,04	0,89	0,14	0,99	0,63	0,15	0,01	0,30	0,27	середній
22	0,83	0,90	1,20	1,99	0,06	0,17	0,23	0,36	0,21	низький
23	3,44	0,85	0,29	-0,21	0,30	0,07	0,04	0,24	0,16	низький
24	0,20	0,82	0,09	-4,30	-	-	-	-	0,13	-
25	11,09	1,24	4,97	13,12	-	-	-	-	0,49	-
26	-	-	-	-	-	-	-	-	0,12	-
27	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,13; 0,25[
28	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,26; 0,37[
29	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,38; 0,49]	

Продовження табл. В.20

№ з/п	2013 р.									
	Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	Стандартизоване значення за показником				Інтегральний показник	Висновок
					коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціаловіддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу		
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	0,40	1,75	2,53	-0,80	0,00	0,09	0,88	0,00	0,24	низький
2	0,56	1,75	1,80	0,00	0,06	0,09	0,59	0,06	0,20	низький

Продовження табл. В.20

	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
3	0,89	3,00	1,12	1,37	0,17	1,00	0,32	0,16	0,41	середній
4	3,27	1,70	0,31	1,40	1,00	0,06	0,00	0,16	0,30	низький
5	0,64	2,48	1,57	13,14	0,08	0,62	0,50	1,00	0,55	високий
6	0,64	1,62	1,57	0,65	0,08	0,00	0,50	0,10	0,17	низький
7	0,40	1,62	0,31	-0,80	–	–	–	–	0,17	–
8	3,27	3,00	2,53	13,14	–	–	–	–	0,55	–
9	–	–	–	–	–	–	–	–	0,13	–
10	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,17; 0,30[
11	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,31; 0,44[
12	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,45; 0,55]	
13	1,70	1,38	0,59	1,11	0,07	0,00	0,22	0,42	0,18	низький
14	0,40	1,56	2,52	0,76	0,00	0,49	1,00	0,40	0,47	високий
15	1,10	1,55	0,91	1,40	0,04	0,48	0,35	0,44	0,33	середній
16	18,02	1,64	0,06	-3,22	1,00	0,73	0,00	0,15	0,47	високий
17	0,94	1,46	1,07	0,20	0,03	0,22	0,41	0,36	0,26	низький
18	2,77	1,59	0,36	10,21	0,13	0,58	0,12	1,00	0,46	високий
19	1,95	1,74	0,51	0,76	0,09	1,00	0,19	0,40	0,42	високий
20	2,49	1,42	0,40	1,57	0,12	0,10	0,14	0,45	0,20	низький
21	5,68	1,65	0,18	5,65	0,30	0,75	0,05	0,71	0,45	високий
22	1,71	1,56	0,59	0,81	0,07	0,50	0,22	0,40	0,30	середній
23	6,57	1,65	0,15	-5,53	0,35	0,77	0,04	0,00	0,29	середній
24	0,40	1,38	0,06	-5,53	–	–	–	–	0,18	–
25	18,02	1,74	2,52	10,21	–	–	–	–	0,47	–
26	–	–	–	–	–	–	–	–	0,10	–
27	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,18; 0,28[
28	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,29; 0,39[
29	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,40; 0,47]	

Продовження табл. В.20

№ з/п	2014 р.									
	Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	Стандартизоване значення за показником				Інтегральний показник	Висновок
					коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціаловіддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу		
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
1	0,38	1,04	2,67	-1,16	0,00	0,13	1,00	0,15	0,32	низький
2	0,50	1,00	2,02	-5,22	0,06	0,06	0,71	0,00	0,21	низький
3	0,80	0,96	1,25	21,92	0,23	0,00	0,36	1,00	0,40	середній
4	2,25	0,96	0,44	1,48	1,00	0,00	0,00	0,25	0,31	низький
5	0,60	1,61	1,66	13,63	0,12	1,00	0,55	0,69	0,59	високий
6	0,63	1,00	1,59	2,05	0,14	0,07	0,51	0,27	0,25	низький
7	0,38	0,96	0,44	-5,22	-	-	-	-	0,21	-
8	2,25	1,61	2,67	21,92	-	-	-	-	0,59	-
9	-	-	-	-	-	-	-	-	0,13	-
10	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,21; 0,34[
11	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,35; 0,48[
12	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,49; 0,59]	
13	1,67	0,92	0,60	0,25	0,10	0,39	0,21	0,32	0,25	1,67
14	0,38	0,95	2,60	1,91	0,00	0,50	1,00	0,38	0,47	0,38
15	1,38	1,12	0,72	0,08	0,07	1,00	0,26	0,31	0,41	1,38
16	13,81	0,96	0,07	-0,69	1,00	0,51	0,00	0,28	0,45	13,81
17	1,41	0,94	0,71	-7,55	0,08	0,45	0,25	0,00	0,19	1,41
18	2,28	0,89	0,44	17,08	0,14	0,32	0,14	1,00	0,40	2,28
19	3,98	0,79	0,25	-6,73	0,27	0,00	0,07	0,03	0,09	3,98

Продовження табл. В.20

	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
20	2,20	0,97	0,45	0,37	0,14	0,54	0,15	0,32	0,29	2,20
21	3,62	0,98	0,28	1,59	0,24	0,57	0,08	0,37	0,31	3,62
22	1,53	0,89	0,65	0,03	0,09	0,30	0,23	0,31	0,23	1,53
23	6,55	0,80	0,15	1,58	0,46	0,05	0,03	0,37	0,23	6,55
24	0,38	0,79	0,07	-7,55	–	–	–	–	0,09	–
25	13,81	1,12	2,60	17,08	–	–	–	–	0,47	–
26	–	–	–	–	–	–	–	–	0,13	–
27	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,09; 0,22[
28	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,23; 0,35[
29	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,36; 0,47]	

Додаток Д
ОЦІНКА ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ШАНОВНІ РЕСПОНДЕНТИ!

Вашій увазі пропонується анкета оцінки динамічних здатностей підприємства, що впливають на формування його адаптаційних стратегій. Ваші відповіді будуть використані в узагальнюючому вигляді (без персоніфікації).

1. Загальні відомості про підприємство

Повне найменування
підприємства _____

Розмір підприємства (велике, середнє, мале) _____

Чисельність працівників, осіб _____

Посада особи, що заповнила анкету _____

2. Оцінка менеджерами організаційних динамічних здатностей

Оцінка здійснюється за 5-бальною шкалою:

- «5» балів відповідає максимальному рівню зрілості оцінюваної здатності (оцінювана характеристика повною мірою притаманна підприємству);
- «3» бали відповідає середньому рівню зрілості оцінюваної здатності (оцінювана характеристика лише частково притаманна підприємству);
- «1» бал відповідає низькому рівню зрілості оцінюваної здатності (оцінювана характеристика взагалі або майже не притаманна підприємству);
- бали «2» і «4» використовуються для характеристики проміжних значень або у разі сумнівів щодо відповіді.

У графі «Кількість балів» вкажіть, будь ласка, Вашу оцінку за шкалою від 1 до 5.

Елементи динамічних здатностей	Кількість балів
1. Інфраструктурні (координаційні) здатності	○ ○ ○ ○ ●
1.1. Підприємство має гнучку організаційну структуру	1 2 3 4 5
1.2. Інформація широко розповсюджується всередині підприємства і доступна персоналу в реальному режимі часу	○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
1.3. Ресурсне забезпечення підприємства є достатнім для реалізації цілей його діяльності	○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
1.4. Всі підрозділи підприємства працюють як єдина узгоджена за цілями система	○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
1.5. Підприємство має чіткий і зрозумілий для персоналу набір цінностей	○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5

2. Здатності до навчання

- 2.1. Персонал здатен виконувати кросфункціональні завдання
1 2 3 4 5
- 2.2. Підприємство заохочує і винагороджує інновації
1 2 3 4 5
- 2.3. Поразки на підприємстві сприймаються як можливість навчатися та удосконалюватися
1 2 3 4 5
- 2.4. Здібності та компетенції персоналу на підприємстві розглядаються як вадливе джерело конкурентної переваги
1 2 3 4 5
- 2.5. На підприємстві постійно вкладаються кошти у навчання персоналу
1 2 3 4 5

3. Управлінські реконфігураційні здатності

- 3.1. Підприємство вчасно реагує на зауваження стейкхолдерів (у т.ч. клієнтів)
1 2 3 4 5
- 3.2. Підрозділи підприємства завжди взаємодіють під час розробки загальних цілей
1 2 3 4 5
- 3.3. Підприємство орієнтується на нові методи і технології організації торгівлі
1 2 3 4 5
- 3.4. Підприємство добре розуміє бізнес-середовище і вчасно реагує на зміни, які у ньому відбуваються
1 2 3 4 5
- 3.5. Необхідність змін завжди усвідомлюється, а їх здійснення майже не зустрічає опору з боку персоналу
1 2 3 4 5

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Ж

Оцінка динамічних здатностей підприємств торгівлі

Таблиця Ж.1

Результати оцінки динамічних здатностей топ-менеджерами підприємств торгівлі

Група динамічних здатностей торговельних підприємств	ТОВ "Аргон"	ТОВ "Фоззі-Фуд"	ПАТ "Рітейл Груп"	ТОВ "Таврія-В"	ТОВ "Сучасний модерн"	ПАТ "Базис"	Середній бал по підгрупі	ПрАТ "Берегиня"	ПАТ "Сіверське"	Універсам ІІ "Райдужний"	Універсам № 20	ПАТ "Продцентр"	ТД "ЦУМ"	ТД "Хрещатик"	ПАТ "Оптвиробторг"	ПрАТ "Овочторг"	ТВП "Позняки"	ПрАТ "Торгсервіс"	Середній бал по підгрупі	Середній бал в цілому по вибірковій сукупності
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Інфраструктурні (координаційні) здатності																				
1.1. Підприємство має гнучку організаційну структуру	2	3	3	2	3	3	2,7	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2,7	2,7
1.2. Інформація широко розповсюджується всередині підприємства і доступна персоналу в реальному режимі часу	3	3	3	3	4	3	3,2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	3,1
1.3. Ресурсне забезпечення підприємства є достатнім для реалізації цілей його діяльності	5	5	4	3	5	4	4,3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2,5	3,4
1.4. Всі підрозділи підприємства працюють як єдина узгоджена за цілями система	4	4	4	4	4	4	4,0	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2,8	3,4
1.5. Підприємство має чіткий і зрозумілий для персоналу набір цінностей	4	4	4	3	3	3	3,5	3	4	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2,7	3,1
Всього за групою здатностей	18	19	18	15	19	17	17,7	15	19	11	12	12	15	16	16	12	13	11	14	15,7
2. Здатності до навчання																				
2.1. Персонал здатен виконувати кросфункціональні завдання	3	3	4	3	3	3	3,2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3,0	3,1

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2.2.Підприємство заохочує і винагороджує інновації	2	3	4	3	3	3	3,0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,1	2,0
2.3.Поразки на підприємстві сприймаються як можливість навчатися та удосконалюватися	2	3	4	2	3	3	2,8	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2,3	2,6
2.4.Здібності та компетенції персоналу на підприємстві розглядаються як вадливе джерело конкурентної переваги	3	3	4	3	3	3	3,2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2,5	2,8
2.5.На підприємстві постійно вкладаються кошти у навчання персоналу	4	4	5	3	2	2	3,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	2,2
Всього за групою здатностей	14	16	21	14	14	14	15,5	11	12	10	8	10	9	12	11	9	8	8	9,8	12,7
3. Управлінські реконфігураційні здатності																				
3.1.Підприємство вчасно реагує на зауваження стейкхолдерів (у т.ч. клієнтів)	4	3	3	3	3	3	3,2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2,5	2,8
3.2.Підрозділи підприємства завжди взаємодіють під час розробки загальних цілей	4	4	4	4	4	3	3,8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,9	3,4
3.3.Підприємство орієнтується на нові методи і технології організації торгівлі	3	4	5	4	4	2	3,7	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1,5	2,6
3.4.Підприємство добре розуміє бізнес-середовище і вчасно реагує на зміни, які у ньому відбуваються	4	5	5	4	5	4	4,5	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2,9	3,7
3.5.Необхідність змін завжди усвідомлюється, а їх здійснення майже не зустрічає опору з боку персоналу	4	4	4	4	4	3	3,8	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,8	3,3
Всього за групою здатностей	19	20	21	19	20	15	19,0	12	15	12	11	11	13	14	14	12	14	11	12,6	15,8
Загальна сума балів	51	55	60	48	53	46	52	38	46	33	31	33	37	42	41	33	35	30	36,3	44,2

Статистичний аналіз репрезентативності середніх оцінок складових динамічних здатностей торговельних підприємств, за якими проводилося анкетування

Група динамічних здатностей	Великі підприємства		Малі підприємства	
	СКВ	Кваріації	СКВ	Кваріації
1. Інфраструктурні (координаційні) здатності				
1.1. Підприємство має гнучку організаційну структуру	0,47	0,18	0,75	0,27
1.2. Інформація широко розповсюджується всередині підприємства і доступна персоналу в реальному режимі часу	0,37	0,12	0,29	0,09
1.3. Ресурсне забезпечення підприємства є достатнім для реалізації цілей його діяльності	0,75	0,17	0,66	0,27
1.4. Всі підрозділи підприємства працюють як єдина узгоджена за цілями система	0,00	0,00	0,57	0,20
1.5. Підприємство має чіткий і зрозумілий для персоналу набір цінностей	0,50	0,14	0,75	0,27
Всього за групою	1,37	0,08	2,44	0,18
2. Здатності до навчання				
2.1. Персонал здатен виконувати кросфункціональні завдання	0,37	0,12	0,74	0,25
2.2. Підприємство заохочує і винагороджує інновації	0,58	0,19	0,29	0,26
2.3. Поразки на підприємстві сприймаються як можливість навчатися та удосконалюватися	0,69	0,24	0,45	0,20
2.4. Здібності та компетенції персоналу на підприємстві розглядаються як вадливе джерело конкурентної переваги	0,37	0,12	0,50	0,20
2.5. На підприємстві постійно вкладаються кошти у навчання персоналу	1,11	0,33	0,00	0,00
Всього за групою	2,57	0,17	1,47	0,15
3. Управлінські реконфігураційні здатності				
3.1. Підприємство вчасно реагує на зауваження стейкхолдерів (у т.ч. клієнтів)	0,37	0,12	0,50	0,20
3.2. Підрозділи підприємства завжди взаємодіють під час розробки загальних цілей	0,37	0,10	0,29	0,10
3.3. Підприємство орієнтується на нові методи і технології організації торгівлі	0,94	0,26	0,50	0,32
3.4. Підприємство добре розуміє бізнес-середовище і вчасно реагує на зміни, які у ньому відбуваються	0,50	0,11	0,51	0,18
3.5. Необхідність змін завжди усвідомлюється, а їх здійснення майже не зустрічає опору з боку персоналу	0,37	0,10	0,39	0,14
Всього за групою	1,91	0,10	1,37	0,11
Всього за вибіркової сукупністю	6,15	0,12	4,81	0,13

Додаток 3.

Вихідна інформація та результат комплексної оцінки
адаптаційного потенціалу торговельних підприємств

Таблиця 3. 1

Комплексна оцінка адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі вибіркової сукупності

№ з/п	Підприємство	Показники адаптаційного потенціалу (2014 р.)						
		коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціало віддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	рівень інфраструктурних здатностей, бали	рівень здатностей до навчання	рівень управлінських реконфігураційних здатностей
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Група торговельних мереж	–	–	–	–	–	–	–
2	ТОВ "Аргон"	0,38	1,0	2,67	-1,16	0,72	0,56	0,76
3	ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,50	1,0	2,02	-5,22	0,76	0,64	0,80
4	ПАТ "Рітейл Груп"	0,80	1,0	1,25	21,92	0,72	0,84	0,84
5	ТОВ "Таврія-В"	2,25	1,0	0,44	1,48	0,6	0,56	0,76
6	ТОВ "Сучасний модерн"	0,60	1,6	1,66	13,63	0,76	0,56	0,80
7	ПАТ "Базис"	0,63	1,0	1,59	2,05	0,68	0,56	0,60
8	Значення показника для порівняння	1,00	1,0	1,00	-7,10	0,71	0,62	0,76
9	Значення: мінімальне	–	–	–	–	–	–	–
10	максимальне	–	–	–	–	–	–	–
11	Крок	–	–	–	–	–	–	–
12	Проміжки для ідентифікації рівня адаптаційного потенціалу: низький рівень	–	–	–	–	–	–	–
13	середній рівень	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	високий рівень	–	–	–	–	–	–	–
15	Група торговельних підприємств, які не входять до складу мережевих структур	–	–	–	–	–	–	–
16	ПрАТ "Берегиня	1,67	0,9	0,60	0,25	0,60	0,44	0,48
17	ПАТ "Сіверське"	0,38	1,0	2,60	1,91	0,76	0,48	0,60
18	ПАТ "Універсам 11 "Райдужний""	1,38	1,1	0,72	0,08	0,44	0,4	0,48
19	ПАТ Універсам № 20	13,81	1,0	0,07	-0,69	0,48	0,32	0,44
20	ПАТ "Продцентр"	1,41	0,9	0,71	-7,55	0,48	0,40	0,44
21	ПрАТ "ТД ЦУМ"	2,28	0,9	0,44	17,08	0,6	0,36	0,52
22	ПАТ "ТД "Хрещатик"	3,98	0,8	0,25	-6,73	0,64	0,48	0,56
23	ПАТ "Оптвиробторг"	2,20	1,0	0,45	0,37	0,64	0,44	0,56
24	ПрАТ "Овочторг"	3,62	1,0	0,28	1,59	0,48	0,36	0,48
25	ПАТ ТВП "Позняки"	1,53	0,9	0,65	0,03	0,52	0,32	0,56
26	ПрАТ "Торгсервіс"	6,55	0,8	0,15	1,58	0,44	0,32	0,44
27	Значення показника для порівняння	1,00	1,00	1,00	0,60	0,55	0,39	0,51
28	Значення: мінімальне	–	–	–	–	–	–	–
29	максимальне	–	–	–	–	–	–	–
30	Крок	–	–	–	–	–	–	–
31	Проміжки для ідентифікації рівня адаптаційного потенціала: низький рівень	–	–	–	–	–	–	–
32	середній рівень	–	–	–	–	–	–	–
33	високий рівень	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. 3.1

№ з/п	Кількість балів за показником							S _{ар}	S норм	Коефіцієнт	Рівень потенціалу
	коефіцієнт достатності	коефіцієнт мобільності	коефіцієнт потенціало віддачі	рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	рівень інфраструктурних здатностей, бали	рівень здатностей до навчання	рівень управлінських реконфігураційних здатностей				
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	12,09	28,26	0,43	середній
3	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	17,16	28,26	0,61	високий
4	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	17,16	28,26	0,61	високий
5	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	2,0	6,63	28,26	0,23	низький
6	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	14,04	28,26	0,50	високий
7	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	8,58	28,26	0,30	низький
8	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,23	–
10	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,61	–
11	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,12	–
12	–	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,23; 0,35[–
13	–	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,36; 0,48[–
14	–	–	–	–	–	–	–	–	–	[0,49; 0,59]	–
15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
16	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	7,80	28,26	0,28	низький
17	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	17,16	28,26	0,61	високий
18	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	7,80	28,26	0,28	низький
19	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,68	28,26	0,17	низький
20	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,90	28,26	0,14	низький

Продовження табл. 3.1

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	5,46	28,26	0,19	низький
22	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	10,14	28,26	0,36	середній
23	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	11,70	28,26	0,41	високий
24	3,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	6,24	28,26	0,22	низький
25	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,90	28,26	0,14	низький
26	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,68	28,26	0,17	низький
27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,138	-
29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,607	-
30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,156	-
31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,14; 0,29[-
32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,30; 0,45[-
33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[0,46; 0,61]	-



Рис. 3.1. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ТОВ "Аргон"



Рис. 3.2. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ТОВ "Фоззі-Фуд"



Рис. 3.4. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ТОВ "Таврія-В"



Рис. 3.3. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "Рітейл Груп"



Рис. 3.5. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ТОВ "Сучасний модерн"



Рис. 3.6. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "Базис"



Рис. 3.8. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "Сіверське"

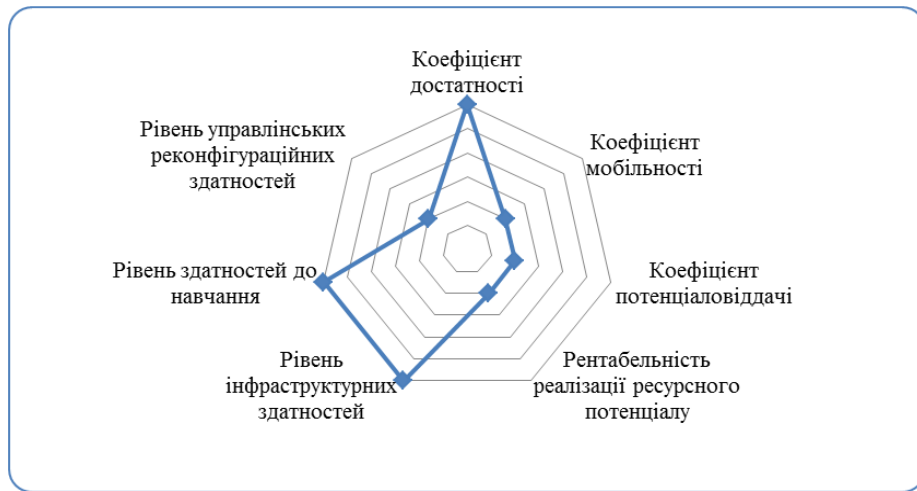


Рис. 3.7. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПрАТ "Берегиня»

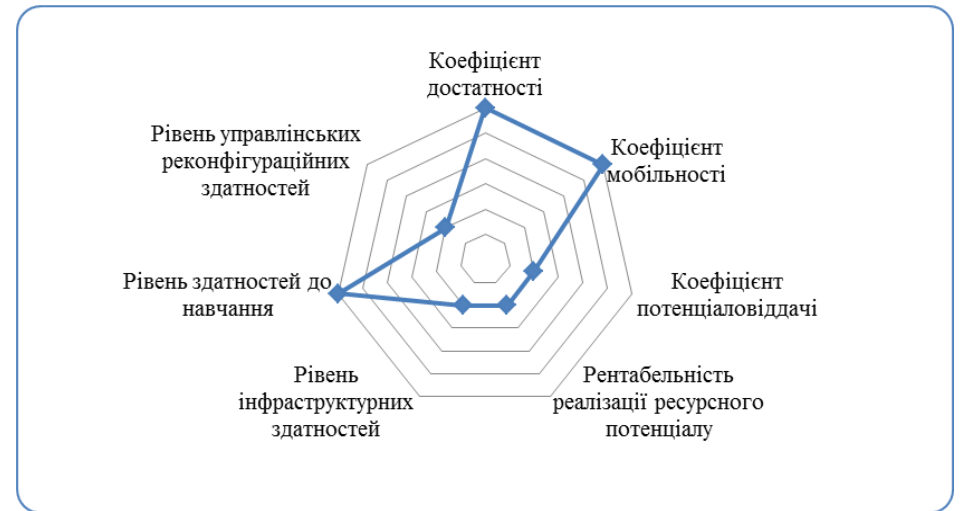


Рис. 3.9. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ Універсам 11 "Райдужний"



Рис. 3.10. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ Універсам № 20

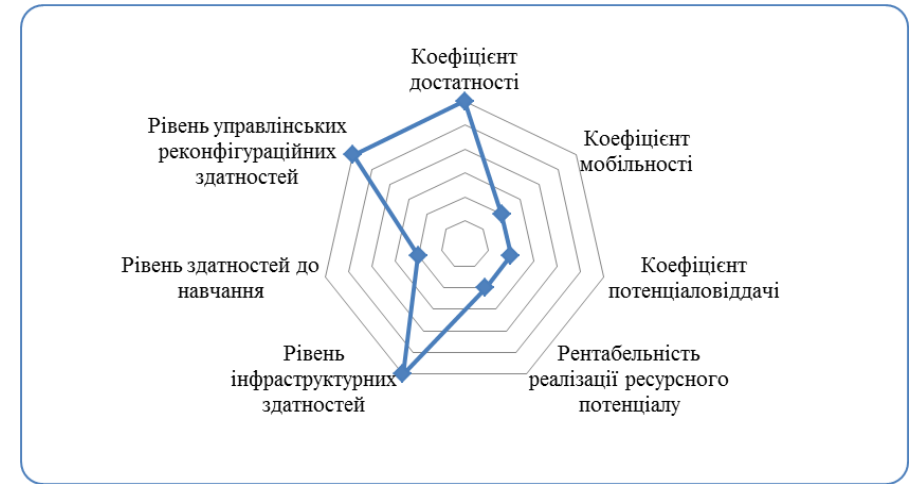


Рис. 3.12. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПрАТ "ТД ЦУМ"



Рис. 3.11. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "Продцентр"

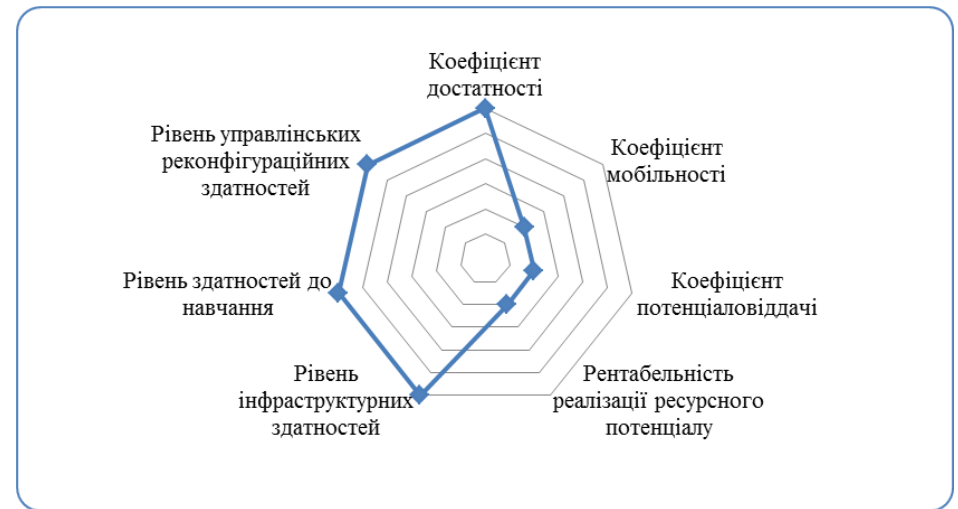


Рис. 3.13. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "ТД Хрещатик"



Рис. 3.14. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "Оптвиробторг"



Рис. 3.16. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ ТВП "Позняки"

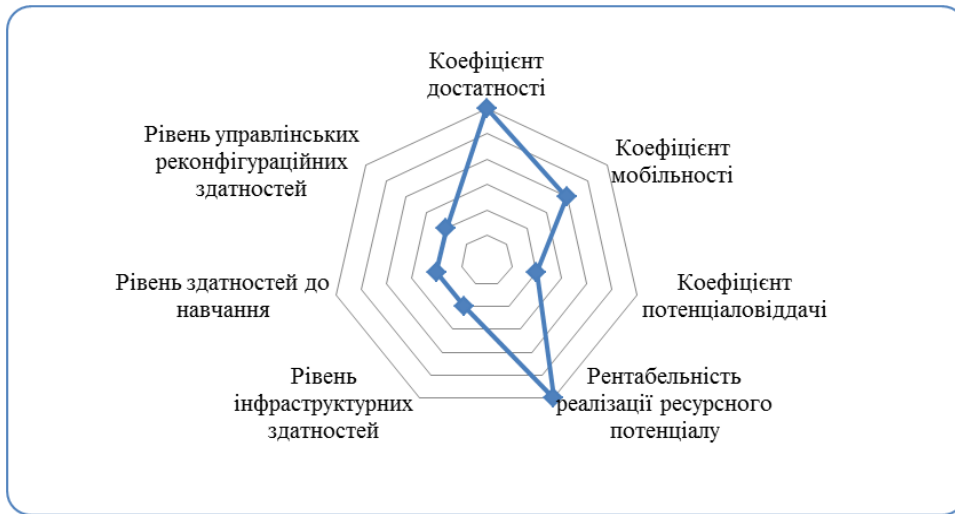


Рис. 3.15. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПАТ "ТД Хрещатик"



Рис. 3.17. Графоаналітична модель адаптаційного потенціалу ПрАТ "Торгсервіс"

Додаток К

Результати обґрунтування напрямів адаптації для ТОВ «Сучасний модерн»

Таблиця К.1

Загальні відомості щодо ТОВ «Сучасний модерн»

Характеристика	Опис
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сучасний модерн»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце знаходження	м. Харків, вул. Плеханівська, 18
Вид економічної діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Додаткова інформація	Торговельна мережа регіонального рівня. Включає 5 супермаркетів загальною площею більше ніж 60,0 тис. кв. м.: «Рост Центральний», відкритий у 2000 р.; Рост «Плеханівський», відкритий у 2003 р. ; Рост «Київський», відкритий у 2008 р.; «Рост Холодногорський», відкритий у 2014 р.; «Рост «Новые дома», відкритий у 2014 р. У складі інфраструктури супермаркетів функціонують кафе «Фаст-фуд», бар-ресторан, суши-бар, дитяче кафе, відділ Kodak, бутіки одягу, магазини подарунків, товарів для дому та активного відпочинку. У межах торговельного підприємства функціонують «ТаксіРост», туристичний комплекс розваг та відпочинку «ParkRostClub», туристичне агентство «РостТур».

Інформаційне забезпечення формування адаптаційної стратегії ТОВ «Сучасний модерн» за основними етапами

Блок	Етап	Інформація		
		вхідна		вихідна
		склад	джерело	
1	2	3	4	5
Аналітичний блок	Оцінка рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства торгівлі за основними факторами впливу	<p>- для оцінювання впливу чинника «Покупці»: обсяг роздрібного товарообороту; фізичний оборот роздрібною торгівлі; питома вага товарів продовольчої групи у роздрібному товарообороті; питома вага інтернет-торгівлі у обороті роздрібною торгівлі; питома вага організованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів; питома вага неорганізованої торгівлі у обсягу роздрібних продажів; чисельність працюючих; номінальна заробітна плата; реальна заробітна плата; індекс споживчих настроїв;</p> <p>- для оцінювання впливу чинника «Постачальники»: динаміка виробництва харчових продуктів в Україні; частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України; тарифи на комунальні послуги; величина орендних ставок; вартість кредитних ресурсів;</p> <p>- для оцінювання чинника «Конкуренти»: кількість підприємств продовольчої торгівлі; середній розмір торговельного підприємства за торговельною площею; товарооборот, що припадає на одне торговельне підприємство</p>	звіти державної служби статистики України, огляди експертів щодо розвитку певних сегментів ринку, звіти спеціалізованих компаній	рівень сприятливості зовнішнього середовища
Аналітичний блок	Оцінка адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі за критеріями: достатність, мобільність і ефективність реалізації ресурсного потенціалу та рівня розвитку його динамічних здатностей	<p>- для оцінювання ресурсних компонент адаптаційного потенціалу: величина потенціалу за локальними компонентами, динаміка локальних компонент потенціалу за періодами часу, потенціаловіддача за видами локальних компонент адаптаційного потенціалу, рентабельність за видами локальних компонент адаптаційного потенціалу;</p> <p>- для оцінювання динамічних здатностей: ресурси, а також процеси їх залучення та координації для вирішення операційних і стратегічних завдань підприємств торгівлі; інформація щодо готовності персоналу до набуття знань, необхідних для адаптації торговельних підприємств до нових умов діяльності, і застосування цих знань в господарській діяльності; інформація щодо здатностей, пов'язані із моніторингом ринкової ситуації, усвідомленням необхідності та вибором напрямів трансформації існуючої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей</p>	дані фінансової звітності за підприємством; звіти державної служби статистики України дані анкетного опитування	рівень ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства рівень адаптаційних здатностей торговельного підприємства
Аналітичний блок	Обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі, узгодженої за рівнем його адаптаційного потенціалу і рівнем сприятливості зовнішнього середовища господарювання	<p>- дані щодо рівня сприятливості зовнішнього середовища;</p> <p>- дані щодо рівня ресурсної складової адаптаційного потенціалу торговельного підприємства;</p> <p>- дані щодо адаптаційних здатностей торговельного підприємства</p>	результат розрахунків попередніх етапів	визначення стратегічної позиції торговельного підприємства

1	2	3	4	5
Прогностичний блок	Розробка цілей, напрямів і завдань, підтримуючих реалізацію обґрунтованого типу адаптаційної стратегії	- дані щодо рівня окремих елементів адаптаційного потенціалу; - рівень участі певного елемента адаптаційного потенціалу у реалізації окремого напрямку розвитку торговельного підприємства	результат розрахунків попередніх етапів, дані анкетного опитування	визначення напрямку розвитку торговельного підприємства за умови стратегічного рівня управління адаптацією
Прогностичний блок	Розробка кількісних цільових індикаторів рекомендованої адаптаційної стратегії за визначеними цілями та ключовими чинниками впливу	- дані щодо обсягу товарообороту; величини дебіторської заборгованості, величини кредиторської заборгованості; швидкості обороту дебіторської заборгованості, швидкості обороту кредиторської заборгованості; обсягу товарообороту за певним сегментом ринку	дані фінансової звітності за підприємством; звіти державної служби статистики України	визначення напрямку розвитку торговельного підприємства за умови оперативно-тактичного рівня управління адаптацією
Прогностичний блок	Обґрунтування засобів досягнення цілей, розробка корегувальних планів, спрямованих на протидію загрозам та визначення адаптаційних інструментів	- дані щодо рівня окремих елементів адаптаційного потенціалу; - рівень участі певного елемента адаптаційного потенціалу у реалізації окремого заходу щодо розвитку торговельного підприємства	результат розрахунків попередніх етапів, дані анкетного опитування	визначення заходів для забезпечення розвитку торговельного підприємства за умови оперативно-стратегічного рівня управління адаптацією
Організаційний блок	Організація впровадження, оцінка, корегування і контроль реалізації адаптаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі	- дані щодо відповідальних осіб та термінів реалізації адаптаційних заходів з огляду стратегічного та оперативно-тактичного рівнів управління адаптацією	дані підприємства	план реалізації адаптаційних заходів

Продовження табл. К.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Розвиток нових видів бізнесу (спра-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на місцевому ринку	Технічний потенціал										
	Потенціал товарних ресурсів										
	Фінансовий потенціал										
	Кадровий потенціал										
	Динамічні здібності										
Розвиток нових видів бізнесу (спра-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на місцевому ринку	Технічний потенціал										
	Потенціал товарних ресурсів										
	Фінансовий потенціал										
	Кадровий потенціал										
	Динамічні здібності										
Розвиток нових видів бізнесу (спра-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на нових ринкових сегментах (м. Полтава, м. Суми, м. Дніпропетровськ)	Технічний потенціал										
	Потенціал товарних ресурсів										
	Фінансовий потенціал										
	Кадровий потенціал										
	Динамічні здібності										

Таблиця К.4

Результат оцінювання відповідності локальних компонент
адаптаційного потенціалу інструментам росту ТОВ «Сучасний модерн»

Інструмент	Елемент адаптаційного потенціалу	Відповіді респондентів (P)								У середньому
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Розширення ринкової частки за рахунок відкриття нових торговельних об'єктів формату «супермаркет» у Харкові	Технічний потенціал	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5
	Потенціал товарних ресурсів	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,8
	Фінансовий потенціал	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6	0,8	0,9	0,5	0,6
	Кадровий потенціал	0,5	0,4	0,4	0,9	0,6	0,5	0,8	0,5	0,6
	Динамічні здібності	0,6	0,7	0,7	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,6

Продовження табл. К.4

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Розвиток торговельної мережі формату «супермаркет» на нових ринкових сегментах (м. Полтава, м. Суми, м. Дніпропетровськ)	Технічний потенціал	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
	Потенціал товарних ресурсів	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5	0,4	0,5	0,3
	Фінансовий потенціал	0,2	0,4	0,4	0,5	0,2	0,5	0,2	0,3	0,3
	Кадровий потенціал	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
	Динамічні здібності	0,5	0,4	0,4	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3
Розвиток торговельної мережі формату «магазин біля дому» у Харкові	Технічний потенціал	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
	Потенціал товарних ресурсів	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	0,3
	Фінансовий потенціал	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5
	Кадровий потенціал	0,6	0,7	0,7	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,6
	Динамічні здібності	0,5	0,4	0,4	0,5	0,7	0,4	0,4	0,5	0,5
Розвиток нових видів бізнесу (спа-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на місцевому ринку	Технічний потенціал	0,9	0,8	0,9	0,9	0,6	0,5	0,6	0,8	0,8
	Потенціал товарних ресурсів	0,8	0,9	0,8	0,8	0,6	0,5	0,8	0,9	0,8
	Фінансовий потенціал	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,8
	Кадровий потенціал	0,9	0,9	0,9	1	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
	Динамічні здібності	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9
Розвиток нових видів бізнесу (спа-послуги, туристичний бізнес, ресторанне господарство) на нових ринкових сегментах (м. Полтава, м. Суми, м. Дніпропетровськ)	Технічний потенціал	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
	Потенціал товарних ресурсів	0,8	0,9	0,8	0,9	0,6	0,5	0,9	0,8	0,8
	Фінансовий потенціал	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,3	0,4	0,5	0,4
	Кадровий потенціал	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5
	Динамічні здібності	0,6	0,8	0,6	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7

Результат оцінювання адаптаційного потенціалу ТОВ «Сучасний модерн» за елементами

Підприємство	Показник				Стандартизоване значення за показником				Інтегральний показник	Висновок	
	Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу	Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт мобільності	Коефіцієнт потенціаловіддачі	Рентабельність реалізації ресурсного потенціалу		лінгвістична оцінка	бали
Технічний потенціал											
ТОВ "Аргон"	0,21	1,00	4,81	-4,52	0,00	0,14	1,00	0,14	0,32	середній	2
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,47	0,94	2,13	-11,90	0,07	0,02	0,41	0,00	0,13	низький	1
ПАТ "Рітейл Груп"	0,97	0,96	1,03	39,03	0,19	0,05	0,17	1,00	0,35	середній	2
ТОВ "Таврія-В"	4,16	0,93	0,24	1,73	1,00	0,00	0,00	0,27	0,32	середній	2
ТОВ "Сучасний модерн"	0,93	1,40	1,08	19,17	0,18	1,00	0,18	0,61	0,49	високий	3
ПАТ "Базис"	0,67	1,00	1,49	4,17	0,12	0,15	0,27	0,32	0,21	низький	1
За групою значення: мінімальне	0,21	0,93	0,24	-11,90					0,13		
максимальне	4,16	1,40	4,81	39,03					0,49		
Крок									0,12		
Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень									[0,13; 0,25[
середній рівень									[0,26; 0,38[
високий рівень									[0,39; 0,49]		
Потенціал товарних ресурсів											
ТОВ "Аргон"	0,51	1,08	1,96	-4,56	0,25	0,03	0,35	0,08	0,18	низький	1
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,77	1,11	1,31	-18,02	0,53	0,06	0,09	0,00	0,17	низький	1
ПАТ "Рітейл Груп"	0,86	1,10	1,17	109,10	0,63	0,05	0,03	0,72	0,36	низький	1
ТОВ "Таврія-В"	0,92	1,08	1,08	19,28	0,70	0,03	0,00	0,21	0,24	низький	1
ТОВ "Сучасний модерн"	0,28	2,18	3,62	158,80	0,00	1,00	1,00	1,00	0,75	високий	3
ПАТ "Базис"	0,35	1,04	2,82	19,45	0,08	0,00	0,69	0,21	0,25	низький	1
За групою значення: мінімальне	0,28	1,04	1,08	-18,02					0,17		
максимальне	0,92	2,18	3,62	158,80					0,75		
Крок									0,19		

Продовження табл. К.5

Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень										[0,17; 0,36[
середній рівень										[0,37; 0,55[
високий рівень										[0,56; 0,75]		
Фінансовий потенціал												
ТОВ "Аргон"	0,17	0,79	6,05	-10,20	0,00	0,00	1,00	0,07	0,27	низький	1	
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,30	1,00	3,39	-33,89	0,53	0,01	0,26	0,00	0,20	низький	1	
ПАТ "Рітейл Груп"	0,23	0,72	4,41	298,74	0,25	0,00	0,55	1,00	0,45	високий	3	
ТОВ "Таврія-В"	0,41	1,64	2,44	31,53	1,00	0,03	0,00	0,20	0,31	середній	2	
ТОВ "Сучасний модерн"	0,30	30,27	3,36	106,97	0,54	1,00	0,25	0,42	0,56	високий	3	
ПАТ "Базис"	0,23	1,14	4,39	21,96	0,26	0,01	0,54	0,17	0,24	низький	1	
За групою значення: мінімальне	0,17	0,72	2,44	-33,89					0,20			
максимальне	0,41	30,27	6,05	298,74					0,56			
Крок									0,12			
Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень										[0,20; 0,31[
середній рівень										[0,32; 0,44[
високий рівень										[0,45; 0,56]		
Кадровий потенціал												
ТОВ "Аргон"	1,55	1,15	0,65	-3,10	0,66	1,00	0,09	0,18	0,48	середній	2	
ТОВ "Фоззі-Фуд" (Сільпо-Рітейл)	0,64	0,98	1,56	-44,48	0,13	0,20	0,57	0,00	0,23	низький	1	
ПАТ "Рітейл Груп"	1,45	0,98	0,69	133,55	0,60	0,19	0,12	0,79	0,42	середній	2	
ТОВ "Таврія-В"	0,42	0,94	2,38	87,43	0,00	0,00	1,00	0,59	0,40	середній	2	
ТОВ "Сучасний модерн"	0,51	1,12	1,98	179,83	0,05	0,86	0,79	1,00	0,68	високий	3	
ПАТ "Базис"	2,14	0,96	0,47	6,66	1,00	0,10	0,00	0,23	0,33	низький	1	
За групою значення: мінімальне	0,42	0,94	0,47	-44,48					0,23			
максимальне	2,14	1,15	2,38	179,83					0,68			
Крок									0,15			
Проміжки для ідентифікації рівня ресурсних можливостей: низький рівень										[0,23; 0,37[
середній рівень										[0,37; 0,52[
високий рівень										[0,52; 0,68]		

Вихідна інформація для позиціонування торговельного підприємства у фінансовій матриці

Показник	Од. виміру	2014	2015
Чистий дохід	тис. грн	534773,0	650667,0
Собівартість	тис. грн	420225,0	511785
Дебіторська заборгованість	тис. грн	13336,0	12793,0
Кредиторська заборгованість	тис. грн	58139,0	58078
Швидкість обороту дебіторської заборгованості	дні	9,0	7,1
Швидкість обороту кредиторської заборгованості	дні	49,8	40,9

Таблиця К.7

Матриця варіантів співвідношення величини й швидкості обороту
дебіторської та кредиторської заборгованостей за ТОВ "Сучасний модерн" у 2014 р.

Співвідношення	$T_{дз} > T_{кз}$	$T_{дз} = T_{кз}$	$T_{дз} < T_{кз}$
$ДЗ > КЗ$	Нестійкий стан, при якому розмір очікуваних надходжень від погашення дебіторської заборгованості вище необхідного, але строк оплати своїх боргів уже наступив	Приваблива позиція, спостерігається збільшення коштів	дуже гаран ситуація, коли строк оплати дебіторів менше строку оплати боргів ф суми грошових коштів достатньо
$ДЗ = КЗ$	Нестійкий стан, при якому необхідно домовлятися з постачальниками про відстрочку платежів	Ідеальний рівень платоспроможності; висока стійкість підприємства; оплата надходить вчасно	Нормальний стан, при якому коштів для оплати боргів досить і строк оплати ще не настав
$ДЗ < КЗ$	Критичний стан, коли строк оплати боргів уже настав, а грошові кошти відсутні (необхідно просити клієнтів про більш ранню оплати заборгованостей)	Нестійкий стан, підприємство заборгувало більше, ніж винні йому	Позиція вище середнього, хоча грошових коштів недостатньо, але строк оплати боргів ще не настав

Таблиця К.8

Матриця варіантів співвідношення величини й швидкості обороту
дебіторської та кредиторської заборгованостей за ТОВ "Сучасний модерн" у 2014 р.

Співвідношення	$T_{дз} > T_{кз}$	$T_{дз} = T_{кз}$	$T_{дз} < T_{кз}$
$ДЗ > КЗ$	Нестійкий стан, при якому розмір очікуваних надходжень від погашення дебіторської заборгованості вище необхідного, але строк оплати своїх боргів уже наступив	Приваблива позиція, спостерігається збільшення коштів	дуже гаран ситуація, коли строк оплати дебіторів менше строку оплати боргів ф суми грошових коштів достатньо
$ДЗ = КЗ$	Нестійкий стан, при якому необхідно домовлятися з постачальниками про відстрочку платежів	Ідеальний рівень платоспроможності; висока стійкість підприємства; оплата надходить вчасно	Нормальний стан, при якому коштів для оплати боргів досить і строк оплати ще не настав
$ДЗ < КЗ$	Критичний стан, коли строк оплати боргів уже настав, а грошові кошти відсутні (необхідно просити клієнтів про більш ранню оплати заборгованостей)	Нестійкий стан, підприємство заборгувало більше, ніж винні йому	Позиція вище середнього, хоча грошових коштів недостатньо, але строк оплати боргів ще не настав

Таблиця К.9

Вихідна інформація для порівняння темпів росту товарообороту
за ТОВ "Сучасний модерн" та Харківській області за 2014-2015 рр.

Показник	Од. виміру	2014	2015	Темп змін, %
Роздрібний товарооборот підприємств Харківської обл.	тис. грн	32053100	36807400	114,8
Товарооборот ТОВ "сучасний модерн"	тис. грн	534773,0	650667,0	121,7

Результат оцінювання відповідності локальних компонент адаптаційного потенціалу заходам
оперативно-тактичного управління адаптацією ТОВ «Сучасний модерн»

Захід	Елемент адаптаційного потенціалу	Відповіді респондентів (P)								У середньому
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Удосконалення умов кредитування	Технічний потенціал	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Кадровий потенціал	0,5	0,5	0,1	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
	Динамічні здібності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Організація моніторингу за співвідношенням заборгованостей	Технічний потенціал	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1	0,1	0,2
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2
	Кадровий потенціал	0,3	0,5	0,1	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3
	Динамічні здібності	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9
Удосконалення процесу вибору форм розрахунку за товарним кредитом	Технічний потенціал	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,5	0,2	0,5	0,5	0,3	0,3	0,1	0,5	0,4
	Кадровий потенціал	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,4	0,3	0,1	0,2
	Динамічні здібності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Створення механізму мотивації і стимулювання зниження кредиторської заборгованості	Технічний потенціал	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8
	Кадровий потенціал	0,3	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
	Динамічні здібності	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Побудова систем контролю за рухом і своєчасною оплатою дебіторської заборгованості	Технічний потенціал	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1	0,1	0,2
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
	Кадровий потенціал	0,3	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
	Динамічні здібності	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Удосконалення інформаційного забезпечення аналізу заборгованостей	Технічний потенціал	0,4	0,3	0,1	0,2	0,4	0,1	0,4	0,1	0,3
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5
	Кадровий потенціал	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,4	0,3	0,1	0,2
	Динамічні здібності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Аналіз договірних угод	Технічний потенціал	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Потенціал товарних ресурсів	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Фінансовий потенціал	0,5	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	0,7	0,5	0,6
	Кадровий потенціал	0,3	0,1	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
	Динамічні здібності	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0



УКРАЇНА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
Департамент економіки і міжнародних відносин

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
 E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua

№ 04-14/4117
 на № _____ від 28.01.2018

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Рачкован Ольги Дмитрівни
 на тему «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі»

Довідка видана Рачкован Ользі Дмитрівні на підтвердження того, що результати її дослідження за темою дисертаційної роботи «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі» рекомендовані до впровадження та набули практичної реалізації в діяльності підприємств торгівлі м. Харкова.

Результати апробації розробленого автором методичного підходу до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства дозволяють отримати об'єктивний висновок щодо зовнішніх умов розвитку суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі.

Розроблений та апробований методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства дозволяє ідентифікувати адаптаційні можливості підприємства торговельної сфери та цілеспрямовано керувати ними з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Застосування методичного підходу до формування стратегії адаптації, який базується на результатах комплексної оцінки адаптаційного потенціалу та враховує рівень сприятливості зовнішнього середовища, дозволяє обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств торгівлі.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених дисертантом методичного інструментарію та рекомендацій з формування стратегії адаптації підприємств торгівлі підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємств торгівлі Харкова як методичне забезпечення процесу управління.

Довідка видана Рачкован О.Д. для надання у спеціалізовану Вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

**Заступник директора Департаменту –
 начальник управління аналітики,
 прогнозування та зведення інформації**



І.В. Коновалова

004704

АКТ № 24

від 03.11.2015р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук
Рачкован Ольги Дмитрівни на тему: «Формування
стратегії адаптації підприємств торгівлі»

Дійсним актом ТОВ «НОВУС-М» підтверджує, що результати дослідження за темою дисертаційної роботи «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі» пройшли апробацію на підприємстві та прийняті до впровадження у практичну діяльність.

Практична апробація запропонованого в дисертаційній роботі методичного підходу до діагностики ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі, який базується на засадах порівняльного та динамічного підходу та містить показники, що відображають достатність ресурсного потенціалу, характер та швидкість його змін, дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та сприяє підвищенню якості та ефективності управління розвитком підприємства в цілому.

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «НОВУС-М», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

АКТ видано Рачкован О.Д. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи на практиці.

Директор
ТОВ «НОВУС-М»



О.Ю. Устинов

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СУЧАСНИЙ МОДЕРН»**

61001 Україна, м. Харків, вул. Плеханівська, 18, код ЄДРПОУ 33898608, тел. 8 057 714-22-77
Банківські реквізити: р/р 26003060382795 в ХГРУ «Приватбанк», МФО 351533

Вих. № 383 від 11. 01. 2016 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
основних результатів дисертаційної роботи
Рачкован Ольги Дмитрівни
на тему «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі»

Результати дослідження Рачкован О.Д. за темою «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Сучасний модерн».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, який базується на розрахунку показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу торговельного підприємства, надав можливість визначити рівень адаптивності ресурсного потенціалу торговельного підприємства до змін зовнішнього середовища.

Запропонований та апробований методичний підхід до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства, який ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок його ресурсного потенціалу та динамічних здатностей надав змогу визначити стратегічну позицію підприємства та сформував стратегію адаптації до змін у зовнішньому оточенні.

Практичне застосування запропонованого дисертантом методичного інструментарію щодо вибору напрямку розвитку торговельного підприємства за рівнями управління адаптацією дали змогу визначити вектор розвитку та розробити систему адаптаційних заходів на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях.

Таким чином, отримані Рачкован О.Д. науково-практичні результати дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «Сучасний модерн», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідка видана Рачкован О.Д. для надання у спеціалізовану Вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор ТОВ «Сучасний модерн»

С.В. Осіпова



Совместное украинско-американское предприятие «ЕВРОПОЛЬ»
в форме общества с ограниченной ответственностью
61001 г. Харьков, ул. Плехановская, 18 р/сч 26004277846001в
ХГРУ ПАО КБ «Приватбанк» МФО351533, Код ОКПО 30751167, Инд. нал.
№307511620388

Вих. № 983 від 29.02.2016 г.

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
Рачкован Ольги Дмитрівни
на тему «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі»

Результати дослідження Рачкован О.Д. за темою «Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність СУАП «Європоль» ТОВ.

Запропонований та апробований методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, який базується на розрахунку показників достатності, мобільності та ефективності реалізації локальних компонент ресурсного потенціалу торговельного підприємства, надав можливість визначити рівень адаптивності ресурсного потенціалу торговельного підприємства до змін зовнішнього середовища.

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний підхід до комплексної оцінки **адаптаційного потенціалу торговельного підприємства**, який ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок його ресурсного потенціалу та динамічних здатностей, та є підґрунтям для формування стратегії адаптації підприємств торгівлі до змін зовнішнього середовища.

Практичне застосування запропонованого дисертантом методичного підходу до оцінки ефективності стратегії адаптації дозволяє зробити загальний висновок щодо ефективності обраної стратегії та визначаються можливості її впровадження.

Таким чином, отримані аспірантом науково-практичні результати дослідження прийняті до практичного застосування СУАП «Європоль» ТОВ, а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідка видана Рачкован О.Д. для надання у спеціалізовану Вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор СУАП «Європоль» ТОВ  Войченко В.В.



УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

«01» лютого 2016 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор




О.І. Черевко

2016 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

«01» лютого 2016 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Замовник Харківський держаний університет харчування та торгівлі
ректор ХДУХТ д.т.н., проф. Черевко О.І.

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження
«Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі», яку виконано старшим
викладачем кафедри економіки та управління Рачкован О.Д. під керівництвом
д.е.н., проф. Гросул В.А., що виконувалося протягом 2014 – 2016 рр.
впроваджені в навчальний процес кафедрою економіки та управління
Харківського державного університету харчування та торгівлі

1. Вид впровадження результатів: робочі програми, тексти лекцій,
методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін
«Потенціал і розвиток підприємства», «Управління потенціалом підприємства».


2. Форма впровадження: удосконалене методичне забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширено інформаційну базу для курсових, наукових і дипломних робіт студентів.

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі; науково-методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства; методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства; інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР: «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління потенціалом підприємства».


5. Соціальний і науково-технічний ефект полягає у доповненні робочих програм, текстів лекцій та завдань для практичних і семінарських занять, а також завдань для індивідуальної роботи студентів з дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління потенціалом підприємства».

Керівник НДР


В.А. Гросул

« 01 » лютого 2016 р.

Голова експертної ради по напрямку
НДР «Економіка і
зовнішньоекономічна діяльність»


Т.В. Андросова

« 01 » лютого 2016 р.

Відповідальний за впровадження


О.Д. Рачкован

« 01 » лютого 2016 р.

ДОДАТОК
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
за темою «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ»

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Потенціал і розвиток підприємства»

Змістовий модуль 1
Концептуальні основи формування потенціалу
та розвитку підприємства

Тема 2. Формування потенціалу підприємства як передумова
його розвитку

Науково-методичний підхід до оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торговельного підприємства.

Змістовий модуль 1.
Концептуальні основи формування потенціалу
та розвитку підприємства

Тема 3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства
та методичні підходи до його оцінки

Науково-методичний підхід до оцінювання ресурсної складової адаптаційного потенціалу підприємств торгівлі.

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Управління потенціалом підприємства»

Змістовий модуль 1.
Основи управління потенціалом підприємства

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком
потенціалу підприємства

Методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу торговельного підприємства.

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства
Інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі.

УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор

 Л.М. Янчева

«26» лютого 2016 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор




 О.І. Червко

«26» лютого 2016 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор

 В.М. Михайлов

«26» лютого 2016 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Замовник Харківський держаний університет харчування та торгівлі
ректор ХДУХТ д.т.н., проф. Червко О.І.

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження
«Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі», яку виконано ст.
викладачем кафедри економіки та управління Рачкован О.Д. під керівництвом
д.е.н., проф. Гросул В.А., що виконувалося протягом 2014 – 2016 рр.
впроваджені в навчальний процес кафедрою економіки та управління
Харківського державного університету харчування та торгівлі

1. Вид впровадження результатів: робочі програми, тексти лекцій,
методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін
«Стратегічне управління», «Стратегічне управління підприємством».

2. Форма впровадження: удосконалене методичне забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширено інформаційну базу для курсових, наукових і дипломних робіт студентів.

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: розвинуто понятійний апарат теорії підприємства в частині уточнення сутності економічної категорії «адаптація підприємства»; набула подальшого розвитку класифікація видових проявів адаптації підприємства на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових; запропоновано структурно-логічну схему управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативно-тактичному рівнях.

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР: «Стратегічне управління», «Стратегічне управління підприємством».

5. Соціальний і науково-технічний ефект полягає у доповненні робочих програм, текстів лекцій та завдань для практичних і семінарських занять, а також завдань для індивідуальної роботи студентів з дисциплін «Стратегічне управління», «Стратегічне управління підприємством».

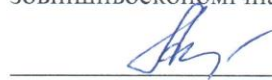
Керівник НДР



В.А. Гросул

«26» лютого 2016 р.

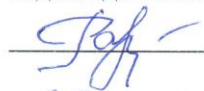
Голова експертної ради по напрямку
НДР «Економіка і
зовнішньоекономічна діяльність»



Т.В. Андросова

«26» лютого 2016 р.

Відповідальний за впровадження



О.Д. Рачкован

«26» лютого 2016 р.

ДОДАТОК
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
за темою «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ»

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Стратегічне управління»

Змістовий модуль 1.
Теоретичні основи стратегічного управління

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Особливості розвитку підприємства. Процес розвитку підприємства, його основні фази. Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління (стратегія, стратегічний потенціал, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства).

Сутність та економічний зміст категорії «адаптація підприємства». Поняття адаптивності підприємства. Класифікація видових проявів адаптації підприємства. Структурно-логічна схема управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях.

Сутність конкурентоспроможності товару та підприємства. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Стратегічне управління підприємством»

Змістовий модуль 1.
Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Стратегічне управління як реалізація цільового підходу. Економічна сутність стратегічних змін в управлінні підприємством. Інструментарій реалізації стратегічних змін на підприємстві. Визначення рівня стратегічних змін. Механізм та послідовність здійснення стратегічних змін.

Сутність та економічний зміст категорії «адаптація підприємства». Поняття адаптивності підприємства. Класифікація видових проявів адаптації підприємства. Структурно-логічна схема управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях.