

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЗУБКОВ СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 339.3:330.3:001.82(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Група ірнеяк дисертації
ідентифікації за змістом
зі змістом примірниками
надаються до спеціалізованої
вченої ради № 084.088.021*



Зубков С.О.



Учений секретар

Групу консультант: **Гросул Вікторія Анатоліївна**,
доктор економічних наук, професор

Харків — 2020

АНОТАЦІЯ

Зубков С.О. Методологія формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено вирішенню актуальної наукової проблеми наукового обґрунтування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Визначено актуальні тренди та особливості сучасного розвитку торговельної галузі України. Сформульовано концептуальне бачення розвитку підприємства торгівлі, яке базується на теорії систем і концепції системного ядра і розглядається як процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в ресурсному потенціалі підприємства згідно визначених стратегічних програм. Обґрунтовано концепцію формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, яка формує цілісне бачення взаємозв'язку теоретичного і методологічного базисів та запропонованої динамічної моделі ядра розвитку підприємства, що відображає сукупний вплив змінної геометрії трьох компонентів ядра (стратегії, бізнес-моделі та ресурсного потенціалу) на розвиток господарюючого суб'єкта під тиском зовнішнього середовища. Розроблено теоретико-методологічний базис підтримки формування стратегії розвитку в основу якого покладено концепцію ядра розвитку підприємств торгівлі, що базується на процесному підході внутрішньокomпонентного функціонування стратегічної, ресурсної компонент і компоненти бізнес-моделі.

Здійснено структурування методологічних підходів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі шляхом декомпозиції сучасних методологічних підходів до наукових досліджень з виокремленням групи загальнометодологічних, міждисциплінарних та специфічних підходів, а також систематизовано методи дослідження формування стратегії розвитку підприємств торгівлі за напрямками дослідницького процесу.

Розроблено концептуальну модель організаційно-економічного механізму забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка включає в себе мету та завдання, принципи, суб'єкти та об'єкти мобілізації; підсистеми забезпечення, функціональну, цільову; методи, способи та інструменти мобілізації ресурсного потенціалу. Обґрунтовано науково-методичний підхід формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі для цілей розвитку, що відрізняється від існуючих інформаційно-методичним забезпеченням процесу пошуку невикористаних резервів ресурсного потенціалу на основі інструментів бенчмаркінгу, а також порядком організації такої діяльності, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств торгівлі за рахунок більш повної реалізації наявних можливостей їх розвитку.

Розроблено систему оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів: суб'єкта, об'єкта, мети, принципів, критеріїв, методичних підходів, методів та показників оцінки відповідно специфіки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Запропоновано систему показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що включає в себе сукупність загальних статичних показників, на основі витратного підходу з виокремленням відповідного внеску кожного елемента ресурсного потенціалу та відповідного результату, на який він впливає та якого досягає, та динамічних показників на основі коефіцієнту, що

враховує динаміку витрат і результатів різних елементів ресурсного потенціалу.

Обґрунтовано науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі, що являє собою сукупність послідовних ітерацій виконання процесів та базується на 9-стадійній процесній моделі управління джерелами фінансування оборотних активів, яка передбачає багатокритеріальну оптимізацію джерел фінансування (одночасно за критеріями забезпечення достатності коштів для фінансування, платоспроможності, фінансової стійкості, мінімізації вартості залучення оборотних активів).

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства, який враховує галузеву специфіку торгівельної галузі за компонентами бізнес-моделі, дозволяє на основі встановленої суми місць визначити перелік основних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей підприємства торгівлі. Запропоновано систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, яка включає чотири блоки згрупованих показників: ефективності управління матеріальним забезпеченням бізнес-моделі, фінансовою компонентою бізнес-моделі, інтелектуальною компонентою бізнес-моделі та організаційною компонентою бізнес-моделі.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки інноваційної активності бізнес-моделі, який враховує галузеву специфіку підприємств торгівлі за критеріями ефективності (цільової, реалізації, витратної, соціальної, інвестиційної, реактивної) та дозволяє на основі встановленого рівня інноваційної активності бізнес-моделі визначити тип реакції на важливість її оновлення.

Запропоновано науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю підприємства торгівлі, який враховує локальні оцінки ключових процесів бізнес-моделі, які віддзеркалюють логіку

процесу створення цінності (інформаційне забезпечення споживача, закупівельна діяльність та забезпечення споживачів товарами) й якісні оцінки здатності утримувати цінність на підприємствах торгівлі та дозволяє на основі порівняння інструментів стратегічного управління визначити шляхи оптимізації поточної бізнес-моделі відповідно до наявних резервів. Обґрунтовано систему показників оцінки ефективності управління ключовими процесами бізнес-моделі підприємства торгівлі, яка враховує галузеву специфіку створення цінності за ключовими процесами бізнес-моделі підприємств торгівлі (інформаційне забезпечення споживача, закупівельна діяльність та забезпечення споживачів товарами) та групами критеріїв (результативність, якість та час), дозволяє на основі встановленого рівня ефективності визначити основні резерви їх оптимізації з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей.

Обґрунтовано науково-практичний підхід до вибору типу стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, який ґрунтується на використанні матричного підходу, виходячи із рівня ефективності управління поточною бізнес-моделлю та рівня необхідності запровадження стратегічних перетворень, дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив визначити оптимальну стратегію трансформації бізнес-моделі.

Розроблено теоретико-методологічний базис підтримки бізнес-моделі підприємств торгівлі, що ґрунтується на виокремленні ключових її елементів, обґрунтованих на цій основі типах форматів бізнес-моделі, методологічній підтримці ключових властивостей бізнес-моделі – конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності, оцінка яких слугує орієнтиром для подальшої її стратегічної трансформації, що забезпечує актуальність поточної бізнес-моделі відповідно до вимог споживчого ринку.

Обґрунтовано методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж, що на відміну від існуючих передбачає розрахунок інтегральних показників оцінки динаміки фінансового стану та динаміки діяльності торговельних мереж та їх позиціонування на матриці динамічного

розвитку, що дозволяє визначити зміну розвитку торговельної мережі відносно основних конкурентів та виявити основні чинники, що вплинули на цю зміну. Сформовано науково-методичний підхід до вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, що відрізняється використанням матриць ціннісних пріоритетів та вибору базових стратегій зростання підприємств торгівлі та підвищує обґрунтованість стратегій розвитку підприємства торгівлі. Розроблено інтегровану модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі, яка на відміну від існуючих побудована на основі поєднання процесно-орієнтованих методів управління стратегічними змінами, зокрема системи менеджменту якості, реінжинірингу бізнес-процесів, збалансованої системи показників, що забезпечує більш ефективно впровадження стратегічних змін на підприємстві.

Обґрунтовано методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі, який базується на теорії стейкхолдерів та передбачає оцінювання ефективності операцій M&A з урахуванням інтересів підприємств-учасників. Розроблено методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі, передбачає створення моделі вартості торговельної мережі, розробку середньострокової та довгострокової стратегії розвитку і максимізації вартості, реалізацію розробленої стратегії, здійснення покрокової оцінки реалізації стратегії зі збільшення вартості торговельної мережі та періодичний контроль досягнутих показників. Запропоновано методичний інструментарій вибору стратегій зростання вартості підприємства торгівлі, який передбачає розрахунок темпів зростання доходів, витрат та EBITDA та позиціонування у матриці вибору стратегій зростання вартості.

Розроблено науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на запропонованій концепції типізації торговельних кластерів «4К», в основу якої покладено характер відносин між учасниками (конкурентний, комплементарний, корпоративний, колабораційний) на матриці типізації

торговельних кластерів, що дозволяє обґрунтувати та визначити доцільність участі підприємства в кластері залежно від узгодженості корпоративної стратегії типу кластеру та наявності позитивного синергетичного ефекту, обрати релевантну форму участі в ньому та одержати економічний ефект.

Обґрунтовано методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку, який включає три складові: аналітичну, яка передбачає оцінку динаміки розвитку торговельних мереж; планувальну, що передбачає обґрунтування вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі та імплементаційну, що орієнтована на реалізацію обраних стратегій розвитку, шляхом здійснення стратегічних змін у діяльності підприємства торгівлі.

Ключові слова: розвиток, стратегія, ядро розвитку, стратегія розвитку, підприємство торгівлі, ресурсний потенціал, бізнес-модель.

SUMMARY

Zubkov S.O. Methodology of trade enterprises development strategy formation. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The doctoral thesis of economic sciences on specialty of 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to the decision of an actual scientific problem of a scientific substantiation of theoretical and methodological positions and practical recommendations concerning formation of strategy of development of the enterprises of trade.

Current trends and features of modern development of the trade sector of Ukraine are determined. A conceptual vision of trade enterprise development is formulated, which is based on the theory of systems and the concept of the system core and is considered as a process of irreversible quantitative and qualitative changes that occur in the resource potential of the enterprise according to certain strategic programs. The concept of formation of strategy of development of trade enterprises is substantiated, which forms a holistic vision of interrelation of theoretical and methodological bases and the offered dynamic model of a kernel of development of the enterprise. of the object under the pressure of the external environment. The theoretical and methodological basis for supporting the formation of development strategy is based on the concept of the core development of trade enterprises, based on the process approach of intra-component functioning of strategic, resource components and components of the business model.

The methodological approaches of research of processes of formation of strategy of development of trade enterprises are structured by decomposition of modern methodological approaches to scientific researches with allocation of group of general methodological, interdisciplinary and specific approaches, and also

systematized methods of research of formation of strategy of development of trade enterprises.

A conceptual model of the organizational and economic mechanism for mobilizing the resource potential of the trade enterprise, which includes the purpose and objectives, principles, subjects and objects of mobilization; support subsystems, functional, target; methods, ways and tools of resource potential mobilization. The scientific and methodological approach to the formation of organizational and economic mechanism for mobilizing the resource potential of trade for development purposes, which differs from the existing information and methodological support of the search for unused reserves of resource potential based on benchmarking tools, as well as the organization of such activities. trade enterprises due to a fuller realization of the existing opportunities for their development.

A system for assessing the resource potential of a trade enterprise has been developed, which is a set of interconnected and complementary elements: subject, object, purpose, principles, criteria, methodological approaches, methods and indicators for assessing the resource potential of a trade enterprise. A system of indicators for assessing the effectiveness of the use of elements of the resource potential of the trade enterprise, which includes a set of general static indicators, based on the cost approach with the appropriate contribution of each element of resource potential and the corresponding result it affects and achieves, and dynamic indicators based on coefficient that takes into account the dynamics of costs and results of various elements of resource potential.

The scientific and methodological approach to the management of financing the main activities of trade enterprises is substantiated, which is a set of successive iterations of processes and is based on a 9-stage process model of managing sources of financing current assets, solvency, financial stability, minimizing the cost of current assets).

A scientific and methodological approach to assessing the competitiveness of the business model of the enterprise, which takes into account the industry specifics of the trade industry by components of the business model, allows to determine a list

of key measures to increase the competitiveness of the business model. A system of indicators for assessing the competitiveness of the business model of a trade enterprise is proposed, which includes four blocks of grouped indicators: efficiency of business model logistics, financial component of the business model, intellectual component of the business model and organizational component of the business model.

A scientific and methodological approach to evaluation innovative activity of the business model has been developed, which takes into account the industry specifics of trade enterprises in terms of efficiency (target, implementation, cost, social, investment, reactive) and allows based on the established level of innovative activity of the business model to determine the type of response to the importance of its renewal.

A scientific and practical approach to assessing the effectiveness of management of the current business model of the trade enterprise, which takes into account local assessments of key business model processes that reflect the logic of the value creation process (consumer information, purchasing and consumer goods) and qualitative assessments of ability to retain value in trade enterprises and allows, based on a comparison of strategic management tools, to determine ways to optimize the current business model in accordance with available reserves. The system of indicators for assessing the effectiveness of management of key processes of the business model of a trade enterprise, which takes into account the industry specifics of creating value for key processes of the business model of trade enterprises (consumer information, procurement and consumer goods) and groups of criteria (effectiveness, quality and time), allows on the basis of the established level of efficiency to define the basic reserves of their optimization taking into account internal abilities and possibilities.

The scientific and practical approach to choosing the type of strategy for the transformation of the current business model, which is based on the use of a matrix approach, based on the level of management of the current business model and the

level of need for strategic transformation, allows to determine the optimal strategy for business transformation. models.

Theoretical and methodological basis for supporting the business model of trade enterprises is developed, based on the identification of its key elements, based on this type of business model formats, methodological support for key features of the business model - competitiveness, innovation and efficiency, the assessment of which serves as a guide for further its strategic transformation, which ensures the relevance of the current business model in accordance with the requirements of the consumer market.

The methodical tools for assessing the dynamics of trade networks are substantiated, which, in contrast to the existing ones, provides for the calculation of integrated indicators for assessing the dynamics of financial condition and dynamics of trade networks and their positioning on the matrix of dynamic development, which allows to determine changes in trade network. that influenced this change. A scientific and methodological approach to the choice of corporate strategies and growth strategies of trade enterprises is formed, which differs in the use of matrices of value priorities and the choice of basic growth strategies of trade enterprises and increases the validity of trade development strategies. An integrated model of strategic change management in the trade enterprise has been developed, which, unlike the existing ones, is based on a combination of process-oriented methods of strategic change management, including quality management system, business process reengineering, balanced scorecard, which provides more effective implementation of strategic changes.

The methodological tools for evaluating the effectiveness of strategies for the integration of trade enterprises, which is based on the theory of stakeholders and provides for the evaluation of the effectiveness of M&A operations, taking into account the interests of participating companies. A methodical approach to the management of the value of the trade network is developed, provides for the creation of a model of the value of the trade network, development of medium and long-term strategy of development and maximization of value, implementation of the

developed strategy, step-by-step evaluation of the strategy. The methodical toolkit of the choice of strategies of growth of cost of the enterprise of trade which provides calculation of rates of growth of incomes, expenses and EBITDA and positioning in a matrix of a choice of strategies of growth of value is offered.

The scientific and practical approach to substantiation of cluster development of trade enterprises is developed, which, unlike the existing ones, is based on the proposed concept of typification of trade clusters "4K", which is based on the nature of relations between participants (competitive, complementary, corporate, collaborative). trade clusters, which allows to justify and determine the feasibility of enterprise participation in the cluster depending on the consistency of corporate strategy of the cluster type and the presence of a positive synergy effect, choose the relevant form of participation in it and get the economic effect.

The methodological basis of the strategic component of the development core is substantiated, which includes three components: analytical, which provides an assessment of the dynamics of development of trade networks; planning, which provides a rationale for the choice of corporate strategies and growth strategies of trade enterprises and implementation, focused on the implementation of selected development strategies, through the implementation of strategic changes in the activities of trade enterprises.

Key words: development, strategy, development core, development strategy, trade enterprise, resource potential, business model.

НАУКОВІ ПРАЦІ В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Власова, Н. О., Безгінова, Л. І., Гросул, В. А., Дядюк, М. А., Зубков, С. О., Кушнір, Т. Б., ...Чорна, М. В. (2012). *Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари* : монографія, Харків : ХДУХТ. (заг. обсяг 17,1 друк. арк., особисто автора 2,0 друк. арк.; досліджено вплив державного регулювання цін на розвиток підприємств торгівлі).

2. Власова, Н. О., Гросул, В. А., Чорна, М. В., Мілаш, І. В., Краснокутська, Н. С., Зубков, С. О., ...Тімченко, О. Д. (2014). *Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 12,0 друк. арк., особисто автора 1,8 друк. арк.; розроблено багатокритеріальний підхід до обґрунтування політики фінансування оборотних активів в підприємствах роздрібно́ї торгівлі (підрозділ 3.2)).

3. Чорна, М. В., Краснокутська, Н. С., Гросул, В. А., Круглова, О. А. Філіпенко, О. М., Зубков, С. О., ...Морозов, О. С. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 17,0 друк. арк., особисто автора 2,1 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства (підрозділ 2.2), обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства (підрозділ 5.3)).

4. Hrosul, V. et al. (2018). Adaptive management of trade enterprises: theory and practice : monograph. Riga : RISEBA. (заг. обсяг 16,2 друк. арк., особисто автора 1,6 друк. арк.; розроблено теоретичні аспекти стратегії адаптації підприємств торгівлі).

5. Hrosul, V., Zubkov, S., Askerov, T, & Yesinova, N. (2020). Quality assessment of the youth entrepreneurship strategic adaptation program in the retail. *Youth entrepreneurship in Eastern Partnership countries: analysis of problems and*

solutions: monograph, Riga: RISEBA, 117–134. (заг. обсяг 1,2 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; здійснено опитування підприємців щодо необхідності розробки програм стратегічної адаптації підприємств торгівлі).

6. Зубков, С. О. (2020e). Формування стратегії розвитку підприємств торгівлі: теорія та методологія: монографія, Харків: ФОП Іванченко І. С. (20,6 друк. арк.).

7. Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010a). Оцінка динаміки розвитку торговельних мереж. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (12), 254–262. (0,48 д.а.) (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж).

8. Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Зюбан, А. М. (2011). Управління вартістю торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (13), 305–312. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі).

9. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012a). Стратегії зростання вартості торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (15), 332–336. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій вибору стратегій зростання вартості підприємства торгівлі на основі показника ЕВІТДА).

10. Зубков, С. О. (2012a). Критерії ефективності політики фінансування оборотних активів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (16), 122–130. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

11. Зубков, С. О. (2013b). Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2(2), 76–84. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

12. Зубков, С. О. (2014b) Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (19), 147–158. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

13. Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Агу Боклі Чебуїке (2014). Методичний підхід до вибору корпоративних стратегій торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (20), 135–147. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі).

14. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015a) Методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (21), 137–147. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено науково-методичний підхід формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі).

15. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015b). Багатокритеріальна оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (22), 95–105. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено науково-методичний підхід до багатокритеріальної оптимізації структури джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі).

16. Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017a). Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (26), 131-142.

(включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено інтегровану модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі).

17. Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017b). Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*, 10 (477), 252–258. включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі).

18. Kruglova, O. A., & Zubkov, S. O. (2017). Methodological principles of estimating efficiency of merger and acquisition processes of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2, No. 23. P. 167–174. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Impact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк.; розроблено методичний підхід для оцінювання ефективності угод злиття та поглинання).

19. Гросул, В. А., Зубков, С. О., & Іванова, Т. П. (2018) Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 284–294. (включено до Web of Science, Index Copernicus, CiteFactor, Google Scholar, ResearchBib та ін.) (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій оцінки інноваційної активності бізнес-моделі).

20. Hrosul, V. A., & Zubkov, S. O. (2018). Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3(26),

294–302. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Imfact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки ефективності управління ключовими процесами бізнес-моделі підприємства, науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю).

21. Grosul, V. A., Mkrtyan, T. M., Zubkov, S. O., & Karapetyan, N. N. (2019). Complex business solutions on risk assessment and management in retail. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(28), 95–104. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Imfact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; здійснено оцінку впливу ризику на ключові індикатори розвитку підприємства торгівлі).

22. Зубков, С. О. (2019а). Методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Бізнес-навігатор*, 6.1-1 (56), 183–187. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar; Crossref). (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

23. Зубков, С. О. (2019б). Торговельний кластер в стратегіях розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 3 (81), 155–159. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,4 друк. арк.).

24. Зубков, С. О. (2020d). Специфічні конкретно-методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, 61–66. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

25. Зубков, С. О. (2020с). Міждисциплінарні методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Інфраструктура ринку*, 39, 176–182. URL: <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/31.pdf (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

26. Зубков, С. О. (2020b). Методологія дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Інтернаука*, 1(33), 24–31. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

27. Синицина, Г. А., & Зубков, С. О. (2020). Теоретичні аспекти функціонування підприємств сфери харчування на засадах сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*, 3, 208-216. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; проаналізовано чинники, що впливають на розвиток підприємств).

28. Зубков, С. О. (2020a). Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*, 3-4, 59–64. (включено до IndexCopernicus; Google Scholar, ResearchBib, Erih Plus) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

29. Hrosul, V., Zubkov, S., & Ivanova, T. (2019). Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Sciences*, II (4), 65–74. (включено до Google Scholar, IndexCopernicus, ErihPlus) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено організаційно-методичне забезпечення стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

30. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015c). Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія: «Економічні науки»*, 9, 118–121. (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; обґрунтовано складові елементи

організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства).

31. Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010b). Оцінка потенціалу розвитку торговельних мереж. *Управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей II Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф., (15 жовтня 2010 р., Харків: ХДУХТ), 64–65.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; обґрунтовано загальний інтегральний показник оцінки потенціалу розвитку торговельних мереж).

32. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2010). Рейтинговая оценка потенциала развития торговых сетей. *Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования : сборник статей Междунар. науч.-практ. конф., (30 ноября 2010 г., Абакан : ГОУ ВПО ХГУ им. Н.Ф. Катанова), 166–168.* (заг. обсяг 0,3 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; розроблено матрицю динамічного розвитку торговельних мереж).

33. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2010). Особенности державного регулювання цін на продовольчі товари. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем: підприємництво, глобалізація, економічне зростання : матеріали I Региональной межвузовской научно-практической конференции (16 декабря 2010 г., Дубно: Україна), 1, 36–37.* (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; визначено вплив державного регулювання цін на продовольчі товари на розвиток підприємств торгівлі).

34. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2011). Управление стоимостью торговой сети в аспекте повышения ее конкурентоспособности. *Проблемы и перспективы развития инновационно-креативной экономики : материалы III Междунар. научно-практ. онлайн конф. (27–30 июля 2011 года, г. Москва: Креативная экономика), 344–350.* (заг. обсяг 0,25 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; обґрунтовано методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі).

35. Зубков, С. О. (2011). Обґрунтування вибору стратегії зростання вартості торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Проблеми управління*

підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу в умовах інноваційного розвитку : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2011 р., Харків : ХДУХТ), 182–183. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

36. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012b). Стратегії розвитку торговельних мереж в Україні. *Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: розвиток в умовах глобалізації : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (20 квітня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 1, 90–91. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; обґрунтовано способи кількісного розвитку торговельних мереж).*

37. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2012). Развитие торговых сетей в Украине: оценка и стратегии. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы I Междунар. инновац. научн.-практ. конф., (12 марта 2012 г., г. Москва: МосГУ), 178 – 182. (заг. обсяг 0,22 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.; здійснено оцінку розвитку торговельних мереж в Україні, виокремлено базові стратегії їхнього розвитку).*

38. Краснокутська, Н. С., & Зубков, С. О. (2012). Управління фінансуванням оборотних активів підприємств торгівлі. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 2, 119–120. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.; удосконалено методичний підхід до управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі).*

39. Зубков, С. О. (2012b). Теоретичні засади управління фінансуванням оборотних активів підприємства. *Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 175–176. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

40. Зубков, С. А. (2013). Методический подход к выбору политики финансирования оборотных активов предприятия торговли. *Теория и*

практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : сборник научн. статей по материалам III Междунар. научно-практ. конф. (21 декабря 2012 года, г. Курск: ЮЗГУ), 2, 86–88. (заг. обсяг 0,2 друк. арк.).

41. Сукачѐва-Трунина, С. Н., & Зубков, С. А. (2013). Обоснование критериев для выбора подходов к финансированию оборотных активов предприятий розничной торговли. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы II Международной инновационной научно-практической конференции (11 марта 2013 г., Москва: МосГУ), 1, 333–337. (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; обґрунтовано підхід до вибору фінансування оборотних активів).*

42. Зубков, С. О. (2013а). Система оцінки ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 листопада 2013 р., Харків: ХДУХТ), 2, 109–110. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

43. Зубков, С. О. (2014с). Динамічні показники оцінки ефективності реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2014 р., Харків : ХДУХТ), 2, 121–122. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

44. Зубков, С. О. (2014а) Підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Міжнар. інтернет-конф. (13–15 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ), 78–79. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

45. Зубков, С. О. (2015b). Особливості формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства.

Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2015 р., Харків: ХДУХТ), 2, 89–90. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

46. Зубков, С. О. (2015а). Обґрунтування підходу до фінансування оборотних активів з позиції забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Хмельницький, 14-15 травня 2015 р., Хмельницький : ХКТЕІ), 176–177. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).*

47. Зубков, С. О. (2016). Класифікація конкурентних переваг підприємства. *Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 квітня 2016 р., Луцьк: РВВ Луцького НТУ), 83–85. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).*

48. Зубков, С. О. (2017b). Трансформації бізнес-моделей торговельних мереж. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 травня 2017 р., Харків : ХДУХТ), 2, 327–328. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

49. Зубков, С. О. (2017а). Стратегічний розвиток та ефективність бізнес-моделей торговельних мереж. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 50-річчю засн. Харк. держ. ун-ту харчування та торгівлі (3 жовтня 2017, Харків : ХДУХТ), 124–125. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

50. Зубков, С. О., & Колесник А. О. (2018). Авторське право на твір

№76532. Методика вибору стратегій зростання торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 48, 331–332.

51. Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2019). Авторське право на твір №91362. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 54, 460–461.

52. Grosul, V., & Kreituss I. (Eds) et al. (2019). *Research of youth entrepreneurship problems in Eastern Partnership Countries: report*. Riga : RISEBA. (заг. обсяг 11,5 друк. арк., особисто автора 1,1 друк. арк.; проаналізовано особливості розвитку суб'єктів підприємництва в Україні).

53. Grosul, V., & Galoyan, D. (Eds) et al. (2019). *Doing Business in Armenia, Belarus, Georgia, Latvia, Moldova, Ukraine: handbook*. Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenko. (заг. обсяг 13,8 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.; Тема б).

54. Гросул, В. А., Круглова, О. А., & Зубков, С. О. (2020). *Ведення бізнесу в Україні: навч. посібник*, Харків: Іванченко. (заг. обсяг 6,2 друк. арк., особисто автора 1,2 друк. арк.; Тема б).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	27
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	39
1.1. Особливості сучасного розвитку вітчизняних підприємств торгівлі.....	40
1.2. Гносеологічний базис розвитку підприємства.....	61
1.3. Теоретико-методологічний базис формування стратегії розвитку підприємств торгівлі	78
Висновки до розділу 1.....	108
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	
2.1. Загальнонаукові методологічні підходи як концептуальне підґрунтя дослідження.....	114
2.2. Сутнісна характеристика міждисциплінарних методологічних підходів дослідження.....	128
2.3. Конкретно-методологічні підходи як інструментарій дослідження специфіки формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.....	143
Висновки до розділу 2.....	187
РОЗДІЛ 3 РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	
3.1. Організаційно-економічне забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі.....	190
3.2 Система оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі	205
3.3. Науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі.....	221
Висновки до розділу 3.....	247

РОЗДІЛ 4 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	250
4.1. Детермінанти компоненти бізнес-моделі ядра розвитку підприємства торгівлі.....	250
4.2. Науково-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності та рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі	266
4.3. Науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління та необхідності стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємств торгівлі	288
Висновки до розділу 4.....	305
РОЗДІЛ 5 ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	308
5.1. Вибір корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі.....	308
5.2. Методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі.....	333
5.3. Науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі.....	352
Висновки до розділу 5.....	367
ВИСНОВКИ.....	371
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	377
ДОДАТКИ.....	435
Додаток А. Статистичні дані щодо розвитку підприємств торгівлі...	436
Додаток Б. Послідовність багатокритеріальної оптимізації джерел фінансування оборотних активів за методом одночасного вводу критеріальних обмежень.....	438
Додаток В. Апробація науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі.....	443

Додаток Д. Система оцінки інноваційної активності поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі.....	447
Додаток Е. Апробація методичного підходу до оцінки ефективності угод злиття та поглинання	461
Додаток Ж. Систематизація організаційно-правових форм об'єднань підприємств.....	463
Додаток З. Список публікацій здобувача.....	464
Додаток К. Документи про впровадження результатів дослідження..	475
Додаток Л. Копії свідоцтв авторського права на твір.....	489

ВСТУП

Актуальність теми. Результатом ефективного функціонування підприємства є його розвиток і зростання. Сучасні економічні умови характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, наявністю жорсткої конкуренції, що вимагає від підприємства формування стратегії розвитку з урахуванням змін ринкового середовища та адаптації до них внутрішніх параметрів функціонування. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, залежить від розвиненості методологічних засад формування стратегії їх розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємств є складним процесом наукового та практичного пізнання, являє собою складну багатогранну систему, яка поєднує в собі сукупність цілісних взаємопов'язаних управлінських дій та функціональних елементів. Від вдало обраної стратегії розвитку залежить досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, які забезпечують його виживання, стійке функціонування та розвиток.

Вирішення теоретико-методологічних завдань формування стратегії розвитку підприємств спрямовано на виконання Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», низки регіональних програм підтримки та стратегій розвитку підприємництва в частині надання науково-методологічної та практичної допомоги суб'єктам малого і середнього підприємництва.

Торгівля як вид економічної діяльності займає вагомe місце у формуванні ключових показників соціально-економічного розвитку України, найбільш динамічно розвивається і характеризується високим рівнем конкуренції. Забезпечення сталих процесів розвитку підприємств торгівлі значно впливає на показники соціально-економічного розвитку країни. Суттєві зміни у складності зовнішнього середовища підприємств торгівлі

посилюють невизначеність прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру, що актуалізує розробку методологічної підтримки процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Багатоаспектність проблеми формування стратегії розвитку підприємств торгівлі обумовлюють актуальність теми дослідження.

До вирішення проблем розвитку підприємств у своїх дослідженнях зверталися багато зарубіжних вчених, зокрема І. Адізес, Р. Акофф, Ж.Р. Будвіль, Л. Грейнер, Х. Ласуен, Б. Лівехуд, Ф. Перру, П. Потье та інші. У вітчизняній економічній літературі проблема розвитку підприємств висвітлена у працях вчених: О.М. Вініченко, А.Е. Воронкова, С.П. Дунда, В.І. Кифяк, В.Н. Кошельник, О.В. Люльов, Л.Г. Мельник, Ю.С. Погорелов, О.В. Раєвнева, Н.Л. Савицька, Н.В. Цопа та інших.

Проблеми формування стратегії розвитку підприємств висвітлювалися у роботах фундаторів стратегічного управління І. Ансоффа, Р. Каплана, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, Д. Нортон, А. Стрикленда, А. Томпсона та ін. Окремі аспекти обґрунтування стратегій розвитку висвітлили у своїх працях вітчизняні вчені А.М. Баланович, Н.В. Валінкевич, С.А. Варламов, С.М. Васи́лига, О.М. Дроб, В.В. Єременко, О.В. Кравченко, Т.І. Лепейко, Ю.І. Мацкевич, Н.М. Тюкавкін, В.К. Ядикін та інші.

Теоретико-методологічні аспекти процесів розвитку та обґрунтування стратегій розвитку підприємств торгівлі висвітлювали зарубіжні вчені С. Арнольд, В. Девідсон, Н. Джонсон, Е. Кайнак, Р. Козінець, М. Леві, М. Макнейр, С. Семпсон, М. Форестер, Д. Хандельман, С. Холландер, та українські вчені Г.С. Баламут, М.Г. Безпарточний, В.А. Гросул, В.І. Корсак, О.І. Литвинов, Н.Г. Міценко, В.А. Павлова та інші.

З урахуванням цінності наявних досліджень сьогодні існує необхідність наукового осмислення новітніх теоретичних та методологічних тенденцій у формуванні стратегії розвитку підприємств торгівлі. Не дивлячись на численні напрацювання, вирішення проблеми формування стратегії розвитку

підприємств торговельної галузі залишаються недостатньо розробленими та через значну турбулентність зовнішнього середовища потребують подальших наукових, теоретичних, методологічних та практичних досліджень з метою їхньої адаптації до нових умов сьогодення та потреб бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського державного університету харчування та торгівлі:

– за міжнародними темами: «Research of youth entrepreneurship problems in Eastern Partnership Countries» («Дослідження проблем молодіжного підприємництва в країнах Східного партнерства» (Grant Agreement 589942-EPP-1-2017-1-UA-EPPKA2-SVU-EP-PE), де автором досліджено умови діяльності та розвитку суб'єктів підприємництва в Україні;

– за держбюджетними темами: «Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства» (№ держреєстрації 0113U000153), де автором розроблено систему оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства, обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства; «Обґрунтування стратегії розвитку підприємств сфери харчування України в умовах трансформації економіки та глобалізації світових економічних процесів» (№ держреєстрації 0119U002176), де автором досліджено методологічні підходи та методи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування;

– за бюджетними темами: «Управління розвитком суб'єктів підприємництва» (№ держреєстрації 0118U007229), де автором удосконалено формування системи управління стійким розвитком торговельного підприємства; «Управління фінансово-економічною безпекою підприємств роздрібною торгівлі» (№ держреєстрації 0114U006528), де автором здійснено Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі; «Управління

торговельною інфраструктурою регіонального споживчого ринку» (№ держреєстрації 0113U001073), де автором здійснено аналіз динаміки розвитку роздрібної торгівлі з урахуванням регіональних особливостей; «Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі» (№ держреєстрації 0110U006625), де автором розроблено багатокритеріальний підхід до обґрунтування політики фінансування оборотних активів у підприємствах роздрібної торгівлі;

– за госпдоговірними темами: «Формування концепції розвитку підприємства» (№ держреєстрації 0120U103396, керівник теми), де автором розроблено концепцію ядра розвитку підприємства, систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства, методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства, методичний інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств; «Формування конкурентної стратегії підприємства» (№ держреєстрації 0119U102081), де автором удосконалено концептуальну модель формування конкурентної стратегії підприємства та Методичний інструментарій визначення оптимального типу конкурентної стратегії підприємства; «Розробка науково-практичних підходів до формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (№ держреєстрації 0117U006789), де автором розроблено методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання; «Управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва» (№ держреєстрації 0117U000669), де автором розроблено методичний підхід до визначення базової стратегії управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва; «Оцінювання результативності реалізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі» (№ держреєстрації 0113U002906), де автором обґрунтовано систему показників оцінки ефективності реалізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі; «Комплексна оцінка реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства» (№ держреєстрації 0114U004990), де автором обґрунтовано

систему показників оцінки реалізації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- визначити актуальні тренди та особливості сучасного розвитку торговельної галузі України;
- розробити концептуальні засади розвитку підприємств торгівлі;
- обґрунтувати теоретико-методологічний базис формування стратегії розвитку підприємства торгівлі;
- визначити загальнонаукові методологічні підходи до дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємства торгівлі;
- систематизувати міждисциплінарні методологічні підходи дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;
- виокремити конкретно-методологічні підходи досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;
- обґрунтувати концептуальну модель та розробити науково-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;
- запропонувати систему оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;
- удосконалити науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі;
- розробити теоретико-методологічний базис підтримки бізнес-моделі підприємства торгівлі;
- обґрунтувати науково-методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності та рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі;

– запропонувати науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління та необхідності стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі;

– обґрунтувати вибір корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі;

– розробити методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі;

– запропонувати науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення економічної теорії, сучасних теорій управління та стратегії та розвитку підприємства, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту, стратегічного управління, праці у галузі стратегій розвитку підприємства, бізнес-моделювання, ресурсного забезпечення підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства торгівлі; систематизації та декомпозиції – для розробки науково-методологічного апарату дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємства торгівлі; статистичний, динамічний та структурний аналіз – для визначення динаміки процесів розвитку підприємств торгівлі; формалізації – для побудови моделі ядра розвитку підприємства; історичний та контент-аналіз – для дослідження теорії розвитку підприємства; системного аналізу – для обґрунтування

концептуального бачення розвитку підприємства торгівлі; експертного опитування – для формування системи показників оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі, прийняття рішення щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі; економіко-статистичні – для формування оціночної вербально-числової шкали прийняття рішення щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі; матричний – для формування науково-методичних підходів оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі, визначення загального рівня ефективності управління бізнес-моделлю підприємства торгівлі та напрямку стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі, вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, стратегій зростання вартості підприємства торгівлі на основі показника EBITDA, оцінки динаміки розвитку підприємства торгівлі; графічне і табличне представлення – для візуалізації одержаних результатів дослідження (усі розділи дисертації); абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України; дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств торгівлі, Internet-ресурси, монографії, періодичні видання, публікації рейтингових агентств та консалтингових компаній, власні аналітичні розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нових теоретико-методологічних підходів до формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Основні наукові результати полягають у наступному.

Уперше:

– сформульовано концептуальне бачення розвитку підприємств торгівлі, яке базується на теорії систем і концепції системного ядра і розглядається як процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в ресурсному потенціалі підприємства згідно визначених

стратегічних програм, сприяє адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності;

– обґрунтовано концепцію формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, яка формує цілісне бачення взаємозв'язку теоретичного і методологічного базисів та запропонованої динамічної моделі ядра розвитку підприємства, що відображає сукупний вплив змінної геометрії трьох компонентів ядра (стратегії, бізнес-моделі та ресурсного потенціалу) на розвиток господарюючого суб'єкта під тиском зовнішнього середовища та дозволяє визначити оптимальний варіант подальшого розвитку підприємств торгівлі за відповідних умов;

– розроблено методологічний базис формування стратегії розвитку, в основу якого покладено концепцію ядра розвитку підприємств торгівлі, що базується на процесному підході внутрішньокomпонентного функціонування стратегічної, ресурсної компонент і компоненти бізнес-моделі та слугує теоретико-методичним забезпеченням вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємств торгівлі;

– розроблено теоретико-методологічний базис підтримки бізнес-моделі підприємств торгівлі, що ґрунтується на виокремленні ключових її елементів, обґрунтованих на цій основі типах форматів бізнес-моделі, методологічній підтримці ключових властивостей бізнес-моделі – конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності, оцінка яких слугує орієнтиром для подальшої її стратегічної трансформації, що забезпечує актуальність поточної бізнес-моделі відповідно до вимог споживчого ринку.

Удосконалено:

– систему оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів (суб'єкт, об'єкт, система цілей, оціночні принципи, критерії, методи, релевантні методичні підходи та показники оцінки), та, на відміну від існуючих, ураховує специфіку ресурсного потенціалу підприємства торгівлі та дозволяє на основі застосування розробленої системи показників оцінки виявляти проблемні

місця у використанні елементів ресурсного потенціалу в процесі функціонування ядра розвитку підприємства торгівлі;

– науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі, що, на відміну від наявних, базується на 9-стадійній процесній моделі управління джерелами фінансування оборотних активів, яка передбачає багатокритеріальну оптимізацію джерел фінансування (одночасно за критеріями забезпечення достатності коштів для фінансування, платоспроможності, фінансової стійкості, мінімізації вартості залучення оборотних активів) та дозволяє підвищити ефективність управління фінансовим забезпеченням основної діяльності підприємств торгівлі;

– науково-методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності та інноваційності бізнес-моделі підприємств торгівлі який, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку торговельної діяльності та вибудовується навколо запропонованої системи критеріїв ефективності (цільової, реалізацій, витратної, соціальної, інвестиційної, реактивної) та дозволяє на основі виявлених оціночних суджень визначити тип управлінської реакції на важливість оновлення поточної бізнес-моделі;

– науково-практичний підхід до необхідності стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі, який, на відміну від наявних, ґрунтується на запропонованій моделі оцінки рівня ефективності управління бізнес-моделлю за визначеними критеріями, що дозволяє використовуючи матричний підхід та на основі порівняння стратегічних альтернатив визначити оптимальну стратегію трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі.

Набуло подальшого розвитку:

– структуризація підходів науково-методологічного апарата дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємства торгівлі, що відрізняється від загальноприйнятих виокремленням групи загальнометодологічних, міждисциплінарних та специфічних підходів, комбіноване використання яких забезпечує наукову обґрунтованість,

адекватність та реалістичність прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємств торгівлі;

– науково-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі для цілей розвитку, що відрізняється від існуючих обґрунтованим інформаційно-методичним забезпеченням процесу пошуку невикористаних резервів ресурсного потенціалу на основі інструментів бенчмаркінгу та послідовністю організації такої діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств торгівлі за рахунок більш повної реалізації наявних можливостей їх розвитку;

– науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на запропонованій концепції типізації торговельних кластерів «4К», в основу якої покладено характер відносин між учасниками (конкурентний, комплементарний, корпоративний, колабораційний) на матриці типізації торговельних кластерів, що дозволяє обґрунтувати та визначити доцільність участі підприємства в кластері залежно від узгодженості корпоративної стратегії типу кластеру та наявності позитивного синергетичного ефекту, обрати релевантну форму участі в ньому та одержати економічний ефект;

– методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку, який включає три складові: аналітичну, яка передбачає оцінку динаміки розвитку торговельних мереж; планувальну, що передбачає обґрунтування вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі та імплементаційну, що орієнтована на реалізацію обраних стратегій розвитку, шляхом здійснення стратегічних змін у діяльності підприємства торгівлі. Даний методологічний апарат дозволяє здійснювати відповідний управлінський вплив на ресурсну компоненту та компоненту бізнес-моделі з метою реалізації обраної стратегії розвитку.

Практичне значення одержаних результатів і висновків полягає в доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного

дослідження до рівня практичного інструментарію. Найбільшу практичну цінність мають результати, що підтверджуються впровадженням у діяльність:

– на регіональному рівні – у діяльності Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 05-29.2315 від 17.06.2020 р.) в контексті реалізації «Програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Харківській області на 2016 – 2020 роки» в частині інформаційно-маркетингової підтримки суб'єктів підприємництва відповідним методичним інструментарієм, а також «Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки» в частині ресурсно-інформаційної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва; діяльності Харківської міської ради (довідка № 08-21.1526.2-20 від 25.06.2020 р.) в контексті реалізації: «Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року» в частині досягнення стратегічної мети 2. Розумна економіка міста і забезпеченість населення робочими місцями, операційної мети 2.1. Інноваційно-активне підприємницьке місто, напрямку 2.1.2. Харків – активне підприємницьке місто, зокрема формування інфраструктури підтримки підприємництва; «Програми економічного та соціального розвитку м. Харкова на 2020 рік» в частині формування позитивного бізнес-середовища міста, забезпечення інформаційної та організаційної підтримки суб'єктів господарювання в розробці бізнес-планів, інвестиційних проектів, підвищення ефективності господарської діяльності; «Програми підтримки розвитку підприємництва у м. Харкові на 2018-2022 роки» в реалізації основних заходів та механізмів підтримки підприємництва, зокрема завдання 4.3. Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва;

– на рівні суб'єктів господарювання – у діяльність ТОВ «Восторг» (довідка №245/2 від 12 лютого 2020 р.) впроваджено науково-методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж та методичний інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання торговельної мережі; ТОВ «Мегатрейд» (довідка від 19 травня 2020 р.) – методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі та методичний

інструментарій вибору стратегій зростання вартості торговельної мережі на основі показника EBITDA; ПФ «ОФСЕТ» (довідка від 28 лютого 2020 р.) – науково-методичний підхід щодо формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, система оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі; ТОВ «ВУПІ» (довідка від 19 травня 2020 р.) – методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, методичний підхід до вибору типу стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, методичний інструментарій оцінки інноваційної активності бізнес-моделі, методичний підхід до оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю підприємства торгівлі, система показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, система показників оцінки ефективності управління ключовими процесами бізнес-моделі підприємства торгівлі; ТОВ «ЕНПЛАНТС» (довідка від 02.03.2020 р.) – науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі.

– в організації навчального процесу кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, для удосконалення науково-методичного забезпечення викладання дисциплін «Стратегічне управління», «Управління змінами», «Управління стратегічними змінами» (акт впровадження від 10.03.2020 р.), а також в організації навчального процесу Вірменського державного економічного університету (м. Єреван, Вірменія) під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Дизайн бізнес-процесів», «Управління бізнес-ризиками» (акт впровадження 01/01-626 від 12.05.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійно виконаного наукового дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного

матеріалу. Особистий внесок здобувача у працях написаних у співавторстві, зазначено у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати досліджень обговорювались на 17 міжнародних, 1 всеукраїнській, 1 регіональній науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях [31-49].

Публікації. Результати дисертаційної роботи опубліковано у 54 працях, серед яких: одноосібна монографія (загальним обсягом 20,6 друк. арк.), 5 розділів в колективних монографіях (загальним обсягом 63,5 друк. арк., особисто автору належить 7,9 друк. арк.), 22 статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз (загальним обсягом 11,5 друк. арк., де особисто автору належить 9,6 друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному виданні економічного профілю (загальним обсягом 0,6 друк. арк., де особисто автору належить 0,4 друк. арк.), 1 стаття в іншому науковому виданні України (загальним обсягом 0,4 друк. арк., де особисто автору належить 0,3 друк. арк.), 2 свідоцтва на авторське право, 19 тез доповідей на міжнародних, всеукраїнській та регіональній наукових конференціях (загальним обсягом 3,19 друк. арк., де особисто автору належить 2,66 друк. арк.); 1 науковий звіт та 2 навчальних посібники (загальним обсягом 31,5 друк. арк., де особисто автору належить 3,3 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 131,29 друк. арк., з яких особисто автору належить 44,76 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'ятьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 375 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 59 рисунків, 41 таблицю (займають 21 сторінку) та 35 формул. Дисертація містить список використаних джерел із 598 найменувань, розміщених на 58 сторінках та 9 додатків на 57 сторінках.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

1.1. Особливості сучасного розвитку підприємств торгівлі

Розвиток підприємств торгівлі є складним процесом, який потребує злагодженості дій керівництва на всіх рівнях їхнього управління. Подолання усіх існуючих викликів оточуючого середовища вимагає застосування релевантного методологічного забезпечення управління розвитком. Визначення сучасних тенденцій та проблем розвитку підприємств торгівлі надає можливість обґрунтування цього вибору.

Для дослідження зовнішнього середовища доцільно здійснити аналіз основних політичних, економічних та соціальних чинників за останніх десять років, що істотно вплинули на розвиток підприємств торгівлі України.

Політичні чинники переважно визначили зміну й інших чинників. Події у політичній площині, що відбулися у 2014 р., мали як наслідок втрату контролю над частиною території України. Через це статистично більше не відображається діяльність підприємств торгівлі в АР Крим, частині Донецькій та Луганській областях. Такий стан вплинув на демографічний стан, та, відповідно, розмір внутрішнього споживчого ринку України, що відбилося на підсумкових статичних показниках діяльності підприємств галузі. Українські підприємства торгівлі були вимушені припинити свою діяльність на цих територіях. Масова заборона на в'їзд громадян Росії вплинула на діяльність підприємств торгівлі прикордонних областей України, оскільки мешканці прикордонних областей Росії практикували виїзний «шопінг» в Україну через доступність цін та широкий асортимент товарів, що також позначилося на обсягах діяльності підприємств торгівлі. Введені санкції з боку України відносно Росії на обмеження зовнішньої торгівлі сприяли скороченню обсягів реалізації продукції вітчизняних товаровиробників та постачання з Росії товарів, затребуваних на споживчому ринку України.

Такий суттєвий вплив політичних чинників відбився на економічній ситуації в країні. Основні індекси економічного розвитку України подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні індекси економічного розвитку України

Показники	2010	2011	2012	2013	2014 ²	2015 ²	2016 ²	2017 ²	2018 ²	2019 ²
Індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту у постійних цінах 2010 року ^{1,2} , %	100,0	105,5	105,7	105,7	98,8	89,1	91,3	93,5	96,7	...
Індекси споживчих цін на товари та послуги, %	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9
Реальний наявний дохід, у відсотках до відповідного періоду попереднього року	117,1	108,0	113,9	106,1	88,5	79,6	102,0	110,9	110,9	...
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі до відповідного періоду попереднього року, %	109,8	114,8	115,0	108,7	91,1	80,2	104,3	106,5	106,2	110,3

Джерело: складено автором за (ВВП, 1990-2018; ІСЦ, 2002-2019; ДВН, 2005-2018; ОРТ, 2007-2019).

Індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту у постійних цінах 2010 року свідчать про його зростання протягом 2011-2013 рр., а потім протягом 2014-2015 рр. відбувається його скорочення, особливо у 2015 р. З 2016 р. індекси фізичного обсягу ВВП поступово зростають, проте не

досягають рівня 2010 р. Таким чином, останні роки відбувається економічне поживлення, проте обсяг ВВП досі не досяг передкризового рівня.

Індекси споживчих цін на товари та послуги протягом 2010-2013 рр. знижувалися, що робили споживчі товари більш доступними за ціною для споживачів, проте з 2014 р. ціни почали зростати, особливо стрімко у 2015 р., сягнувши рівня 148,7%, що негативно характеризувало споживчий ринок того періоду, на який до того ж прийшлося зниження вартості національної валюти. Здороження споживчих товарів негативно відбилося на купівельній здатності населення. Протягом 2016-2019 рр. індекси споживчих цін на товари та послуги поступово знижуються, проте загалом перевищують індекси споживчих цін передкризового періоду.

Реальний наявний дохід населення України протягом 2010-2013 рр. щороку зростав, що свідчило про зростання купівельної спроможності населення. Проте у 2014-2015 рр. відбулося його суттєве скорочення, що навіть не дивлячись на щорічне зростання реального наявного доходу протягом 2016-2018 рр., цей показник не зміг досягнути рівня 2013 р., тобто маємо скорочення реальних доходів населення України, що звужує платоспроможний попит на фоні відчутного для споживачів щорічного зростання споживчих цін на товари та послуги. Безперечно цей факт негативно впливає на розвиток підприємств торгівлі, про що свідчать індекси фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі, які протягом досліджуваного періоду демонструють схожі тенденції: зростання протягом 2010-2013 рр., спад протягом 2014-2015 рр., та поступове зростання протягом 2016-2019 рр. Тобто обсяги діяльності, які характеризують якісний розвиток підприємств торгівлі, цілком залежать від зміни політичної та економічної ситуації у країні.

Таким чином, основні економічні індекси соціально-економічного розвитку України, відображають тенденції зміни відповідно до тих політичних процесів, що відбулися протягом досліджуваного періоду. Після зниження усіх економічних показників протягом 2014-2015 рр., можна стверджувати про поступове покращення економічної ситуації протягом 2016-2019 рр. Це

свідчить про те, що економічні суб'єкти поступово адаптуються під нові політичні та економічні умови, станом на кінець 2019 р. не змогли загалом досягти показників періоду 2010-2013 рр.

Політичні та економічні зміни в Україні протягом останніх 10 років, безперечно, відбилися у змінах соціальних чинників. Обсяг споживчого ринку значною мірою визначається кількістю населення. Кількість населення України щороку скорочується через переважання смертності населення над народжуваністю. Протягом останніх 10 років чисельність наявного населення України скоротилася на 3,8 млн. осіб, причому події 2014 р. спричинили різке її скорочення у 2015 р. майже на 2,5 млн. осіб (рис. 1.1). Таке падіння безперечно звузило розмір споживчого ринку, що відбилося на обсягах діяльності підприємств торгівлі.

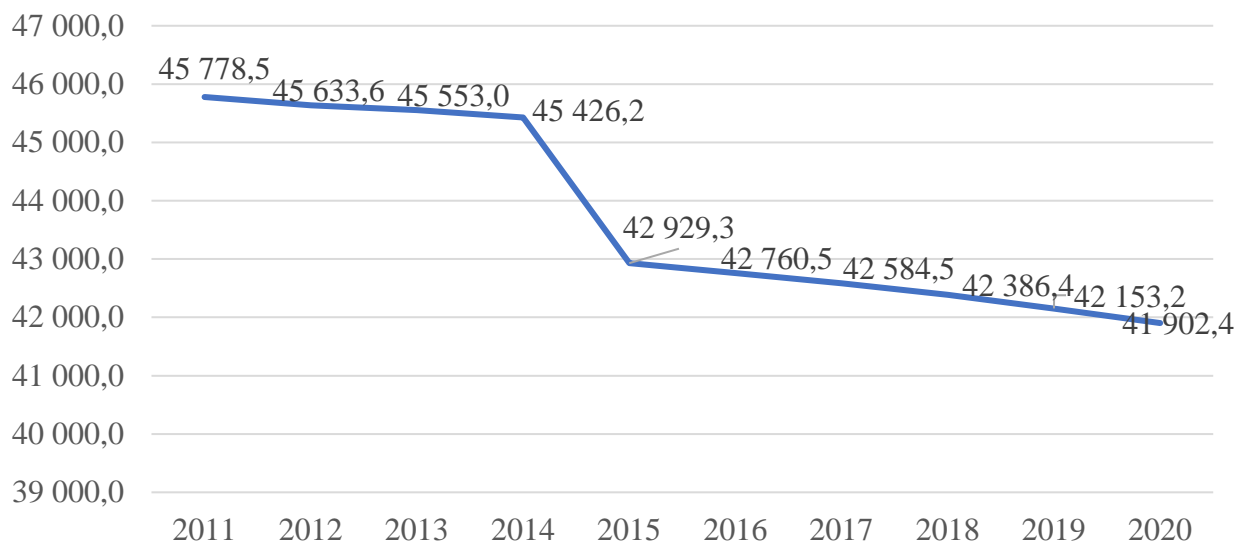


Рис. 1.1. Динаміка чисельності населення України

Джерело: складено автором за (Населення, 1990-2019)

Показники диференціації життєвого рівня населення України подано у табл. 1.2. Протягом досліджуваного періоду маємо тенденцію суттєвого скорочення чисельності населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими законодавчо встановленого прожиткового мінімуму з 3,6 млн. осіб у 2010 р. до 0,4 млн. осіб у 2019 р.

Відповідно частка чисельності такої категорії населення скоротилася з 8,6% у 2010 р. до 1,1% у 2019 р. Дещо інша ситуація спостерігалася з чисельністю населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими фактичного прожиткового мінімуму. Якщо у 2014 р. таких осіб було 6,3 млн., то у 2015 р. вже 20,2 млн. осіб, тобто майже половина населення України, що пояснюється тими політичними та економічними чинниками, що було розглянуто вище, зокрема, у 2015 р. відбулося значне зростання цін та зниження реального наявного доходу (табл. 1.1). Безперечно, такий чинник негативно вплинув на обсяги споживання товарів та послуг населенням, що відбилося на діяльності підприємств торгівлі. Протягом 2016-2019 рр. чисельність цієї категорії населення знижується, проте все одно станом на 2019 р. складає дещо нижче чверті усього населення України – 23,1%.

Таблиця 1.2

Диференціація життєвого рівня населення України

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими законодавчо встановленого прожиткового мінімуму, млн. осіб	3,6	3,2	3,8	3,5	3,2	2,5	1,5	0,9	0,5	0,4
у відсотках до загальної чисельності населення	8,6	7,8	9,0	8,3	8,6	6,4	3,8	2,4	1,3	1,1
Чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими фактичного прожиткового мінімуму, млн. осіб	6,3	20,2	19,8	13,5	10,6	8,9
у відсотках до загальної чисельності населення	16,7	51,9	51,1	34,9	27,6	23,1
Квінтільний коефіцієнт диференціації загальних доходів населення, разів	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	2,1
Квінтільний коефіцієнт фондів (по загальних доходах), разів	3,5	3,4	3,2	3,3	3,1	3,2	3,0	3,3	3,3	3,5

Джерело: складено автором за (ДЖРН, 1999-2019)

Квінтильний коефіцієнт диференціації загальних доходів населення протягом 2010-2017 рр. залишався незмінним 1,9 разів, проте протягом 2018-2019 рр. мав тенденцію до поступового зростання до 2,1 разів у 2019 р. Квінтильний коефіцієнт фондів протягом 2010-2016 рр. мав тенденцію до зниження з 3,5 разів у 2010 р. до 3,0 разів у 2016 р., після цього відбулося його зростання, сягнувши у 2019 р. рівня 2010 р. Такі дані у цілому свідчать про збільшення диференціації доходів населення останніх два роки.

Отже, соціальні чинники, не дивлячись на окремі позитивні моменти чинять негативний вплив на споживчий ринок України, що безперечно загострює конкуренцію між підприємствами торгівлі.

Вплив політичних та соціально-економічних чинників, безперечно, відбився на розвитку підприємств торгівлі.

Вагомість впливу на економіку країни підприємств торгівлі характеризує їхня частка відносно інших підприємств. Як свідчать дані табл. 1.3, частка підприємств торгівлі відносно загальної кількості підприємств поступово скорочується з 29,1% у 2010 до 26,8% у 2019, проте, все одно складає більше чверті усіх підприємств України.

Таблиця 1.3

Частка підприємств торгівлі відносно інших підприємств (%)

Рік	Частка підприємств торгівлі до загальної кількості підприємств	Частка великих підприємств торгівлі до загальної кількості великих підприємств	Частка середніх підприємств торгівлі до загальної кількості середніх підприємств	Частка малих підприємств торгівлі до загальної кількості малих підприємств
2010	29,1	26,3	19,5	29,6
2011	29,7	24,4	20,1	30,3
2012	28,4	24,8	19,6	29,0
2013	28,1	24,9	19,5	28,5
2014	27,6	25,4	18,9	28,0
2015	27,3	25,1	17,9	27,7
2016	26,8	30,3	17,8	27,3
2017	26,5	32,3	19,0	26,8
2018	26,3	30,3	18,8	26,6
2019	26,8	29,8	18,3	27,2

Джерело: розраховано автором за (КП, 2010-2018; КП, 2019).

У розрізі розмірів підприємств найбільша частка належить великим підприємствам торгівлі, частка яких за досліджуваний період загалом зростає до 29,8% відносно загальної кількості великих підприємств, не дивлячись на поступове її скорочення з 2010 по 2015 рр. Частки середніх та малих підприємств торгівлі протягом досліджуваного періоду, навпаки, скоротилися: з 19,5% до 18,3% та 29,6% до 27,2% відповідно. Слід відзначити, що частка середніх підприємств торгівлі є помітно нижчою відносно часток великих та малих підприємств торгівлі. Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі протягом досліджуваного періоду коливалася біля 40% від загального обсягу усіх підприємств, що безперечно свідчить про вагомість внеску підприємств торгівлі у формування даного показника на рівні економіки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)
підприємств торгівлі України (%)

Рік	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великих підприємств торгівлі до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великих підприємств	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) середніх підприємств торгівлі до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) середніх підприємств	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств торгівлі до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств
2010	41,8	29,4	46,0	62,0
2011	39,8	27,4	46,2	59,0
2012	38,6	27,3	44,3	53,3
2013	39,8	28,8	46,3	51,9
2014	39,1	30,1	42,7	52,4
2015	37,9	27,5	42,9	48,8
2016	38,2	28,8	42,1	48,6
2017	39,7	29,8	44,4	48,8
2018	40,9	31,3	46,1	48,4
2019	39,7	32,1	43,8	45,9

Джерело: розраховано автором за (ОРП, 2010-2018; ОРП, 2019).

Слід відзначити, що частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великих підприємств торгівлі зростає з 29,4% у 2010 р. до 32,1% у 2019 р., що свідчить про зростання обсягів діяльності підприємств торгівлі відносно великих підприємств інших галузей економіки. Звертає на себе суттєве скорочення частки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств торгівлі відносно обсягу реалізації малих підприємств інших галузей економіки з 62% у 2010 р. до 45,9% у 2019 р., тобто майже на 16 в.п., у той час як частка їхньої кількості скоротилася за той же період 2,4 в.п. Така тенденція свідчить про зниження масштабу діяльності малих підприємств торгівлі та негативно характеризує якісний розвиток цієї групи підприємств торгівлі.

Кількість підприємств торгівлі за досліджуваний період у цілому знизилася зі 110154 од. у 2010 р. до 101885 од. у 2019 р. (табл. 1.5), при цьому скорочення відбулося головним чином у 2014-2016 рр., що пов'язано із втратою контролю України над окремими її територіями та економічними наслідками, пов'язаними з цими процесами. Проте протягом 2017-2019 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання кількості підприємств.

Таблиця 1.5

Кількість підприємств торгівлі в Україні

Рік	Кількість підприємств торгівлі, усього, од.	у тому числі		
		великих підприємств	середніх підприємств	малих підприємств
2010	110154	154	4102	105898
2011	111638	161	4161	107316
2012	103798	173	3950	99675
2013	110414	164	3675	106575
2014	93972	126	3004	90842
2015	93643	106	2714	90823
2016	82192	116	2644	79432
2017	89538	129	2837	86572
2018	93590	135	3023	90432
2019	101885	154	3252	98479

Джерело: систематизовано автором за (КП, 2010-2018; КП, 2019).

Якщо подивитися у розрізі груп підприємств торгівлі, то можна констатувати, що не дивлячись на скорочення кількості великих підприємств торгівлі у середині 2010-х років, у 2019 їхня кількість стала дорівнювала показнику їх кількості у 2010 році. Схожі тенденції спостерігалися й у групі середніх та малих підприємств торгівлі, хоча досягти показників 2010 р. у 2019 р. не вдалося. Зростання кількості підприємств торгівлі останні три роки свідчить про поліпшення економічної ситуації та привабливості торговельного бізнесу серед підприємців. Отже, спостерігаємо кількісний розвиток підприємств торгівлі в Україні протягом 2017-2019 рр., що свідчить про подолання критичних кризових явищ у сфері торгівлі.

Протягом 2010-2018 рр. обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі щороку збільшувався з 1406132,7 млн. грн. у 2010 р. до 3764364,9 млн. грн. у 2018 р., однак у 2019 р. він знизився до 3618983,7 млн.грн. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі в Україні
(млн. грн.)

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі, усього	у тому числі		
		великих підприємств	середніх підприємств	малих підприємств
2010	1406132,7	412004,8	641747,6	352380,3
2011	1587116,5	486684,7	741941,6	358490,3
2012	1623609,6	481477,1	783853,1	358279,4
2013	1612134,4	495334,5	769240,7	347559,1
2014	1629690,6	525075,7	734940,3	369674,5
2015	1953257,7	565038,1	930846,1	457373,6
2016	2385691,5	689681,7	1123927,8	572082,0
2017	3061652,9	873325,9	1465144,9	723182,1
2018	3764364,9	1101153,1	1809079,0	854132,8
2019	3618983,7	1123300,9	1680407,0	815275,8

Джерело: систематизовано автором за (ОПІ, 2010-2018; ОПІ, 2019).

Таке зниження відбулося в 2019 р. в групі середніх та малих підприємств, не дивлячись на зростання їхньої кількості у цей період, що

свідчить про зниження масштабів їх діяльності та негативно характеризує розвиток. Натомість відбулося зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у групі великих підприємств торгівлі, що корелює зі зростанням їхньої кількості у цей період.

Якісний розвиток підприємств торгівлі можна оцінити за динамікою фінансових результатів до оподаткування (табл. 1.7). У цілому за досліджуваний період розмір прибутку до оподаткування протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання, при цьому суттєво зросла частка підприємств, які одержали прибуток 77,2% у 2019 р. проти 62,5% у 2010 р. Протягом 2013-2015 рр. як фінансовий результат у цілому підприємствами галузі було зазнано збитків. Особливо велика сума збитків була зазнана підприємствами торгівлі у 2014 р. у розмірі 128,1 млрд. грн., що пояснюється тими кризовими процесами в економіці та політиці на той час.

Таблиця 1.7

Фінансові результати до оподаткування підприємств торгівлі України

Рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн.грн	Частка підприємств, які одержали прибуток, %	У тому числі					
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
			фінансовий результат (сальдо), млн.грн.	%	фінансовий результат (сальдо), млн.грн.	%	фінансовий результат (сальдо), млн.грн.	%
2010	14883,4	62,5	2521,9	67,1	15831,0	66,2	-3469,5	62,3
2011	21591,5	66,7	9739,2	68,9	12045,2	68,5	-192,9	66,6
2012	9608,0	66,0	4119,4	65,1	8069,2	68,8	-2580,6	65,9
2013	-6047,6	67,2	6079,8	74,1	-3793,7	69,6	-8333,7	67,1
2014	-128134,8	66,7	-23587,1	50,8	-56858,3	60,3	-47689,4	66,9
2015	-80564,3	76,1	-18369,5	59,2	-34411,0	71,5	-27783,9	76,2
2016	7277,0	75,8	2902,1	69,0	8696,1	80,0	-4321,2	75,6
2017	39296,3	75,2	12594,7	74,2	25327,7	79,2	1373,9	75,1
2018	86290,5	77,2	29640,8	81,5	39163,0	83,0	17486,8	77,0
2019	131336,8	77,2	40314,0	82,5	66238,9	84,9	24783,9	76,8

Джерело: складено автором за (ФР, 2010-2018; ФР, 2019)

У розрізі груп підприємств, найгірша ситуація у групі малих підприємств торгівлі. Протягом 2010-2016 рр. підприємства даної групи

загалом зазнавали збитків, не дивлячись на щорічне зростання частки підприємств торгівлі, що одержали прибуток з 62,3% у 2010 до 76,8% у 2019%. Це свідчить про те, що протягом 2010-2016 рр. розмір збитків збиткових підприємств торгівлі перевищував прибуток прибуткових підприємств торгівлі, не дивлячись на меншу частку збиткових підприємств. Слід відзначити, що частка малих прибуткових підприємств торгівлі є нижчою за великі та середні підприємства торгівлі, які у 2019 році сягнули рівня 82,5% та 84,9% відповідно. Тенденція останніх років свідчить, що діяльність підприємств торгівлі стає більш ефективною, проте діяльність малих підприємств торгівлі потребує нових більш ефективних підходів до управління їхнім розвитком.

Дану тезу підтверджує показник рівня рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств торгівлі (табл. 1.8), який у цілому та на усіх групах підприємств торгівлі мав тенденцію до зростання, тобто здійснення безпосередньо торговельної діяльності приносить підприємствам галузі прибуток.

Таблиця 1.8

Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності
підприємств торгівлі України (%)

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств торгівлі			
	усього	у тому числі		
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
2010	9,8	9,1	12,9	5,0
2011	15,0	12,1	18,3	11,9
2012	12,2	11,6	14,2	8,4
2013	10,2	14,1	9,4	5,9
2014	-12,8	-1,0	-12,1	-30,3
2015	-0,9	5,4	-1,4	-8,5
2016	15,8	17,4	18,3	9,5
2017	18,8	18,9	22,2	13,3
2018	23,3	22,2	26,2	20,3

Джерело: (РОД, 2010-2018)

Серед досліджуваного періоду 2010-2018 рр. несприятливими були 2014-2015 рр., коли спостерігалось від'ємне значення даного показника, причому для великих підприємств торгівлі рівень збитковості був лише у 2014 р., а його значення мінімальним -1%. Серед груп підприємств торгівлі найвищі значення рівня рентабельності основної діяльності мають середні підприємства торгівлі, а найнижчі – малі підприємства торгівлі. При чому слід відмітити, що значення рівня рентабельності операційної діяльності підприємств торгівлі є одним з найвищих, ніж на підприємствах інших видів діяльності. Це свідчить про якісний розвиток підприємств торгівлі.

Оцінити процеси розвитку підприємств торгівлі можливо за показниками статистики демографії підприємств (табл. 1.9). Частка народжених підприємств торгівлі у загальній кількості активних підприємств торгівлі протягом 2015-2017 рр. зростала, при чому у 2016-2017 рр. перевищувала частку померлих підприємств торгівлі. Це свідчить про приріст кількості підприємств торгівлі. Слід відмітити, що частка народжених підприємств торгівлі є найвищою серед підприємств інших видів діяльності, так само як і частка померлих підприємств торгівлі є найвищою серед підприємств інших видів діяльності. Найвищі значення часток народжених підприємств свідчать про привабливість даного виду діяльності серед інших, проте найвищі значення часток померлих підприємств торгівлі свідчать про хибність обраної стратегії розвитку.

Таблиця 1.9

Показники статистики демографії підприємств торгівлі

(%)

Показник	2015	2016	2017
Частка народжених підприємств торгівлі у загальній кількості активних підприємств торгівлі	9,8	13,4	14,1
Частка померлих підприємств торгівлі у загальній кількості активних підприємств торгівлі	10,5	8,4	9,2

Джерело: систематизовано автором за (ОПСДП, 2015-2017)

Кількісний розвиток підприємств торгівлі також характеризує кількість наявних в них магазинів. Кількість магазинів підприємств торгівлі має стійку тенденцію до скорочення з 1990 р. (рис. 1.2). За цей час їхня кількість скоротилася майже у чотири рази з 120,6 тис. од. у 1990 р. до 32,7 тис. од. у 2017 р. (ОПРТ, 1990-2017). Така тенденція пов'язана із впливом зовнішнього середовища, насамперед, зниженням купівельної спроможності населення та скороченням їхньої кількості.

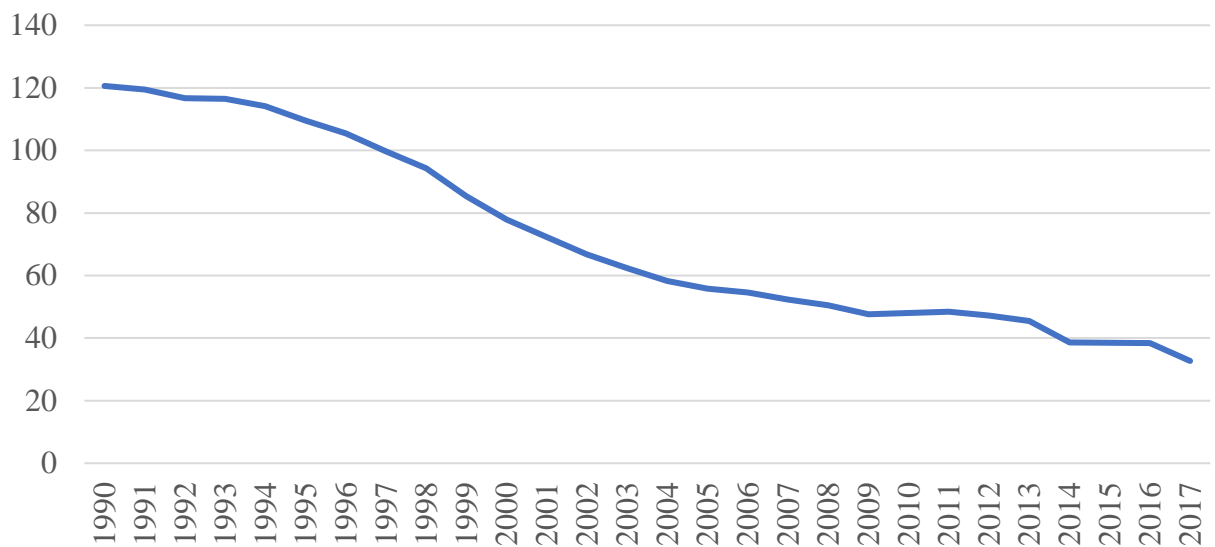


Рис. 1.2. Кількість магазинів підприємств торгівлі

Джерело: побудовано автором за (ОПРТ, 1990-2017)

Якщо ще у 2010 р. кількість продовольчих магазинів перевищувала кількість непродовольчих магазинів, то з 2011 р. тенденція змінилася навпаки (рис. 1.3).

До того ж, протягом 2010-2012 рр. кількість непродовольчих магазинів підприємств торгівлі зростала. Слід відзначити, що на фоні загального скорочення кількості магазинів різниця між кількістю непродовольчих та продовольчих магазинів стає щороку більш суттєвою.

На фоні зниження кількості магазинів підприємств торгівлі розмір торгової площі хоча загалом з 1990 р. й скоротився, проте протягом 2004-2012 рр. відбувалося її зростання (рис. 1.4). Це пов'язано із розвитком сучасних

форматів торгівлі, які активно почали з'являтися у той час, торгова площа яких, згідно статистичних спостережень від 400 м.кв.

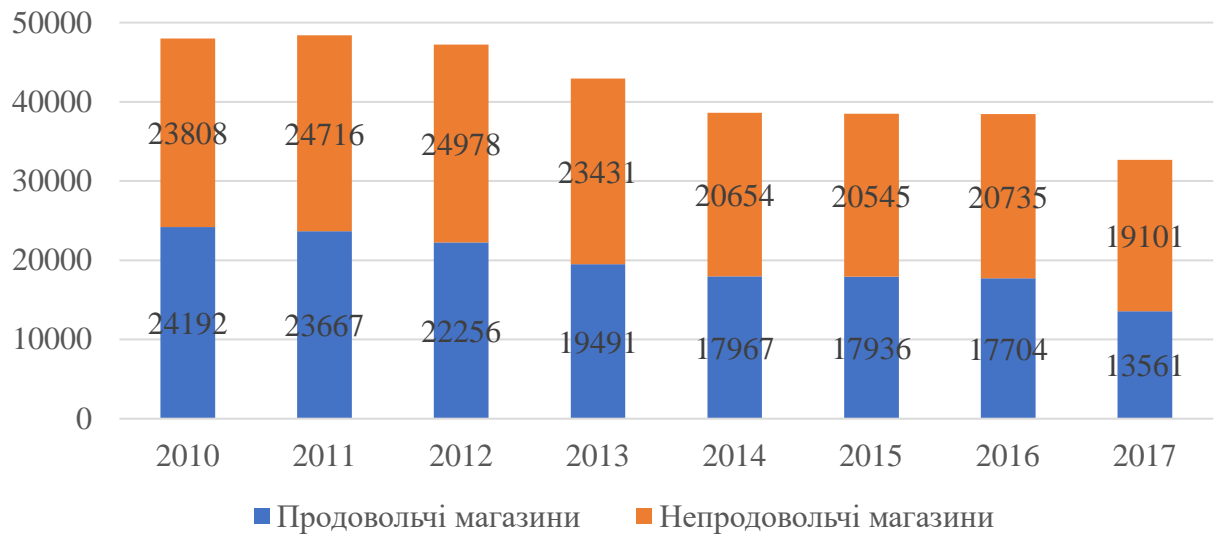


Рис. 1.3. Кількість магазинів підприємств торгівлі в Україні

Джерело: (ТМ, 2018; МРТ, 2017; МРТ, 2016; МРТ, 2015; МРТ, 2014; МРТ, 2013; МРТ, 2012; Піщейко, 2011)

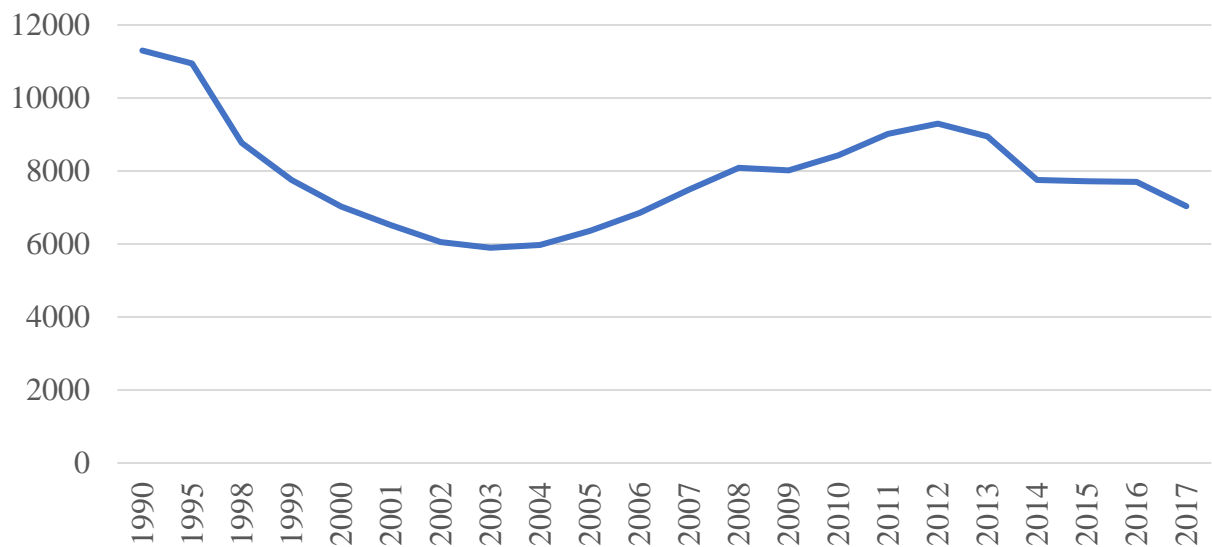


Рис. 1.4. Торгова площа магазинів підприємств торгівлі України

Джерело: побудовано автором за (ТМ, 2018; МРТ, 2017; МРТ, 2016; МРТ, 2015; МРТ, 2014; МРТ, 2013; МРТ, 2012; Піщейко, 2011)

На рис. 1.5 подано динаміку кількості супермаркетів та гіпермаркетів у продовольчому сегменті, яка відображає зростання їх кількості з 2002 р. з 596

та 20 од. до 1565 та 261 од. у 2012 р. та подальше поступове їхнє зниження до 1505 од. та 152 од. у 2017 р. відповідно.

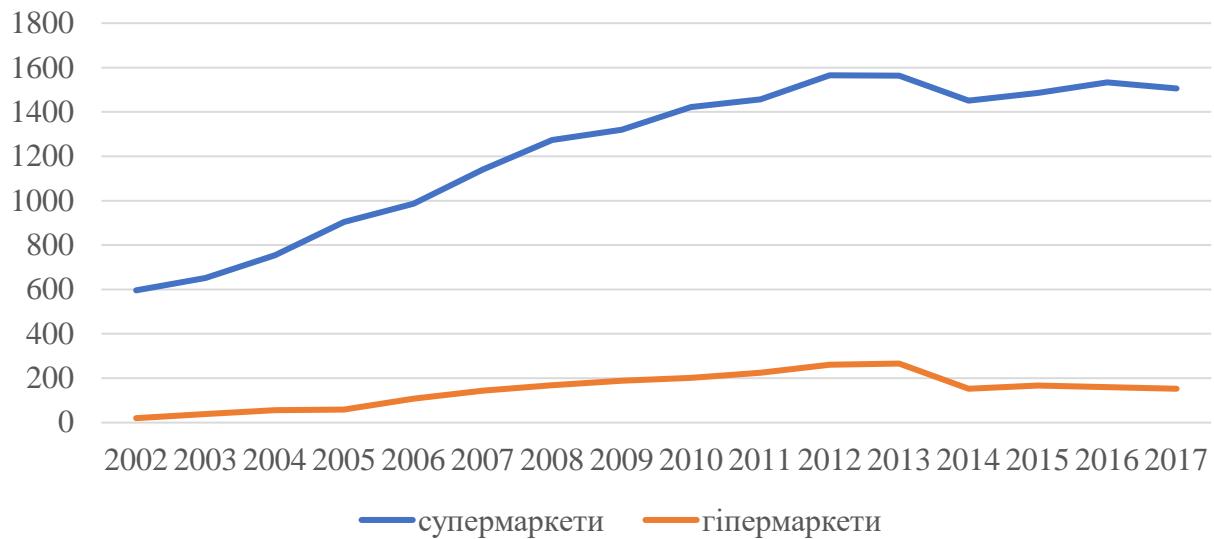


Рис. 1.5. Динаміка кількості супермаркетів та гіпермаркетів підприємств торгівлі в Україні

Джерело: (ТМ, 2018; МРТ, 2017; МРТ, 2016; МРТ, 2015; МРТ, 2014; МРТ, 2013; МРТ, 2012; Піщейко, 2011)

Найбільша кількість сучасних форматів торгівлі належить мережевій торгівлі. У реалізації стратегій свого розвитку відбуваються процеси відкриття та закриття окремих торговельних об'єктів, злиття та поглинання, що характеризує процеси концентрації в галузі (Савицька & Полевич, 2014). На рис. 1.6 подано кількість закритих магазинів мережових операторів сегменту FMCG. Як свідчать дані, кількість закритих магазинів з 2009 по 2016 рр. щороку зростає, проте у 2017-2018 рр. поступово скорочується.

Такі процеси пов'язані здебільшого з оптимізацією торговельної мережі, підвищенням ефективності діяльності кожного об'єкту торгівлі, або ліквідацією мережі. Проте кількість відкритих мережових магазинів суттєво перевищує кількість закритих. Так у 2015 р. було відкрито більше 600 мережових магазинів, у 2017 р. – 511 од., у 2018 – 505 од, а у 2019 відкрито 697 од., з яких 518 відкрилися у нових локаціях (Retailers, 2020).

З метою більш детального дослідження особливостей розвитку підприємств торгівлі, нами було проаналізовано показники розвитку 11 торговельних мереж, що посідають провідні позиції на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі та відносно яких оприлюднено інформацію щодо основних показників діяльності.

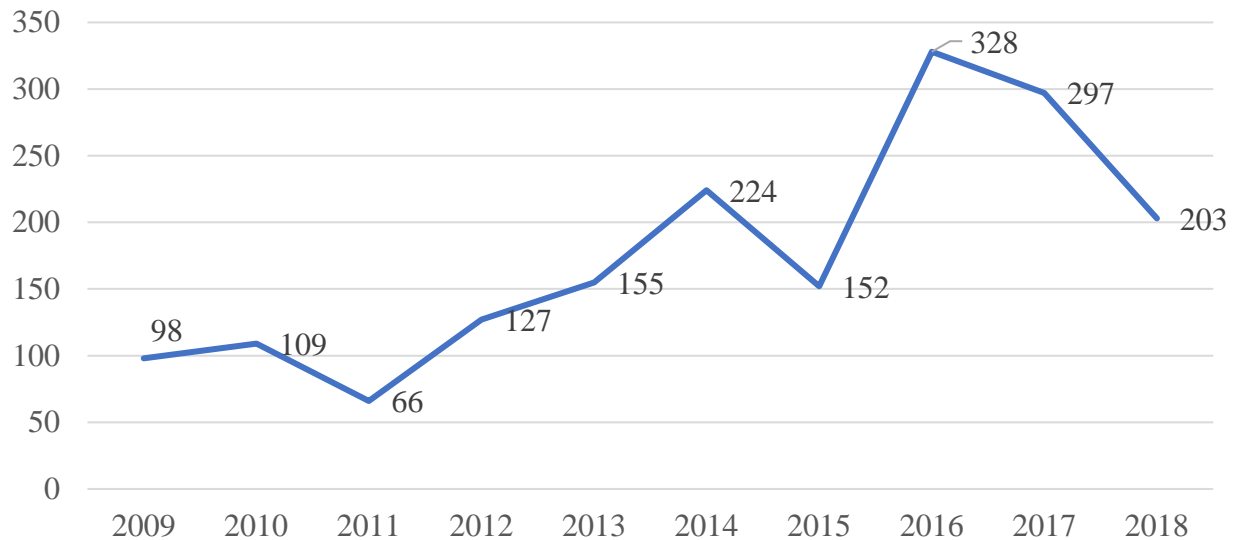


Рис. 1.6. Кількість закритих мережеских магазинів сегменту FMCG

Джерело: складено автором за (Delo, 2019).

Кількісні показники розвитку торговельних мереж можна оцінити за кількістю торговельних об'єктів торговельних мереж (табл. 1.10).

Дані таблиці 1.10 свідчать, що переважна більшість досліджуваних торговельних мереж за період 2013-2019 рр. демонструють кількісний розвиток, особливо це характерно для найбільших торговельних мереж компаній ТОВ «АТБ-маркет» та Fozzy Group. Слід відміти торговельні мережі, що знаходяться під управлінням ТОВ «Фудмережа», яка у 2013 р. була у числі найбільших, проте у своїй стратегії розвитку зосередилася на зростанні ефективності торговельних об'єктів мережі, що спричинило поступове закриття нерентабельних магазинів. Політичні процеси призвели до втрати частини магазинів розташованих в АР Крим, м. Донецьк та м. Луганськ компанії ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». Надалі компанія експериментувала із впровадженням нових форматів магазинів у складі

мережі, що викликало коливання їх кількості протягом 2016-2019 рр. Інші досліджувані торговельні мережі загалом поступово нарощували кількість магазинів. Звичайно протягом кожного звітнього року окремі магазини у складі мереж зачинялися через різні причини, у тому числі й нерентабельної діяльності, проте відкривалися нові у інших локаціях. Такі тенденції свідчать, що найбільші торговельні мережі приділяють увагу кількісному розвитку.

Таблиця 1.10

Кількість магазинів продовольчих торговельних мереж України

Компанія	Торговельна мережа	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ-маркет	829	733	786	835	917	990	1078
Fozzy Group	Trash, Fozzy C&C, Favore, Le Silpo, Сільпо, Фора	452	470	522	530	535	540	561
ТОВ "ЕКО"	Еко-маркет	105	105	104	114	114	114	148
ПП «Таврія плюс»	Таврія В, Космос	57	60	65	75		76	86
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	10	10	10	11	20	27	26
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus-express	27	32	30	39	40	43	43
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-express	43	56	57	59	64	70	84
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Metro Cash&Carry, Бери вези	31	27	23	26	24	31	26
ТОВ «Фудмережа»	Велика кишеня, Велмарт, ВК-експрес, ВК-select	106	70	65	66	62	80	63

Джерело: складено автором за (Inventure, 2014; Ліга.Бізнес, 2014; Retailers, 2015; Abcnews, 2016; Rau, 2017; Abcnews, 2018; Rau, 2020)

Оскільки якісний розвиток торговельних мереж характеризують кінцеві фінансові результати, нами було досліджено показники чистого доходу від реалізації та чистий / збиток прибуток торговельних мереж (табл. 1.11-1.12).

Як свідчать дані табл. 1.11 протягом 2014-2018 рр. усі торговельні мережі збільшили доходи від реалізації товарів, окрім ТОВ «Фудмережа» у 2017 р. Найбільше відносне зростання доходу від реалізації відбулося в 2015 році у торговельної мережі «Varus» – 181,6% відповідно, що може свідчити

про вдалу бізнес-модель та найліпші якісні зміни в діяльності. Слід відмітити мережі гіпермаркетів (ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»), які хоча є значно меншими за кількістю складових торговельних об'єктів, проте мають обсяги реалізації більші ніж більшість мереж супермаркетів.

Таблиця 1.11

Чистий дохід від реалізації торговельних мереж

(млрд. грн.)

Компанія	Торговельна мережа	2014	2015	2016	2017	2018
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ-маркет	32,453	38,61	48,38	66,3	85,73
ТОВ «Фоззі-Фуд»	Сільпо	27,409	35,02	34,74	44,02	57,02
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Метро, Бери-вези	8,075	10,17	11,82	14,47	17,42
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	6,666	8,86	9,71	11,34	15,47
ТОВ «Фудмережа»	Велика кишеня, Велмарт, ВК-експрес, ВК-select	5,113	6,11	7,01	6,31	9,21
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-express	2,985	5,42	6,42	7,65	10,55
ТОВ «Фора»	Фора	3,973	5,16	6,39	8,34	11,53
ТОВ «Експансія»	Fozzy	4,449	5,08	6,61	6,95	8,14
ПП «Таврія плюс»	Таврія-В, Космос	3,969	4,84	5,2	5,85	6,9
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	3,973	4,76	4,78	5,3	6,56
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus-express	3,251	4,32	5,59	7,31	9,1

Джерело: складено автором за (Інсайдер, 2014; Бизнес Цензор, 2015; Бизнес Цензор, 2016; Бизнес Цензор, 2017; Бизнес Цензор, 2018).

Гірші результати спостерігаються із чистим прибутком / збитком торговельних мереж (табл. 1.12). У 2014 р. 9 з 11 досліджуваних торговельних мереж мали чисті збитки. У 2015 р. ситуація дещо поліпшується, й збитковими залишилися лише 8 з досліджених торговельних мереж. Надалі щороку торговельні мережі щороку зменшувалася кількість збиткових торговельних мереж: у 2016 – 6 од., у 2017-2018 рр. – 3 од. Загалом відбувалося й скорочення

розміру збитків торговельних мереж. Такий стан пояснюється загальним погіршенням стану економіки на фоні загострення політичної ситуації та втрати з під контроль частини торговельних об'єктів мереж, що знаходилися в АР Крим, та частині територій Донецької та Луганської областей. Поліпшення ситуації у 2015-2018 рр. свідчить про трансформацію бізнес-моделей торговельних мереж до існуючих умов діяльності.

Таблиця 1.12

Чистий прибуток / збиток від реалізації торговельних мереж України

(млн. грн.)

Компанія	Торговельна мережа	2014	2015	2016	2017	2018
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ-маркет	-287	2 362,15	1605,43	2 304	2 723
ТОВ «Фоззі-Фуд»	Сільпо	-406	-1 405,91	-383,56	-297	103
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Метро, Бері-вези	-1,759	-1 969,08	-671,28	-1 363	467
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	-291	-195,61	202,99	264	-771
ТОВ «Фудмережа»	Велика кишеня, Велмарт, ВК-експрес, ВК-select	-513	3,1	-43,78	7	25
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-express	-63	-67,83	1,13	36	15
ТОВ «Фора»	Фора	-8	-38,68	-87,92	-69	-170
ТОВ «Експансія»	Fozzy	0	-255,18	-245,39	458	-43
ПП «Таврія плюс»	Таврія-В, Космос	7	11,61	54,87	52	57
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	-441	-338,07	46,58	1	7
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus-express	-98	-379,24	-98,81	59	290

Джерело: складено автором за (Інсайдер, 2014; Бизнес Цензор, 2015; Бизнес Цензор, 2016; Бизнес Цензор, 2017; Бизнес Цензор, 2018).

Переважно збитковий характер діяльності торговельних мереж у 2014-2018 рр. відбився на від'ємних показниках рентабельності їхньої діяльності. Як свідчать дані табл. 1.13, розрахований нами показник рентабельності діяльності за найбільшими торговельними мережами України виявив відносно низьке його значення майже в усіх прибуткових мережах, окрім ТОВ «АТБ-

Маркет», значення якого у 2015 році склало 6,12% та скоротилося до 3,18% у 2018 році, проте, це найбільше значення серед досліджуваних торговельних мереж, що свідчить про вдалу трансформацію до діючих умов діяльності бізнес-моделі даної торговельної мережі та характеризує якісний її розвиток.

Таблиця 1.13

Рентабельність діяльності торговельних мереж України

Компанія	Торговельна мережа	2014	2015	2016	2017	2018
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ-маркет	-0,88	6,12	3,32	3,48	3,18
ТОВ «Фоззі-Фуд»	Сільпо	-1,48	-4,01	-1,10	-0,67	0,18
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Метро, Бери-вези	-0,02	-19,36	-5,68	-9,42	2,68
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	-4,37	-2,21	2,09	2,33	-4,98
ТОВ «Фудмережа»	Велика кишеня, Велмарт, ВК-експрес, ВК-select	-10,03	0,05	-0,62	0,11	0,27
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-express	-2,11	-1,25	0,02	0,47	0,14
ТОВ «Фора»	Фора	-0,20	-0,75	-1,38	-0,83	-1,47
ТОВ «Експансія»	Fozzy	0,00	-5,02	-3,71	6,59	-0,53
ПП «Таврія плюс»	Таврія-В, Космос	0,18	0,24	1,06	0,89	0,83
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	-11,10	-7,10	0,97	0,02	0,11
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus-express	-3,01	-8,78	-1,77	0,81	3,19

Джерело: розраховано автором за (Інсайдер, 2014; Бизнес Цензор, 2015; Бизнес Цензор, 2016; Бизнес Цензор, 2017; Бизнес Цензор, 2018).

Враховуючи переважно збитковий характер діяльності досліджуваних торговельних мереж за 2014-2018 рр., оцінити ефективність їхньої діяльності

можливо за показником чистого доходу від реалізації на кв.м. торговельної площі (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Чистий дохід на 1 кв. м торговельної площі торговельних мереж України

(тис. грн.)

Компанія	2015	2016	2017	2018
ТОВ "АТБ-Маркет"	105,5	120,9	121,7	188,4
Fozzy Group	86,9	64,7	80,8	105,0
ТОВ "Метро Кеш Енд Кері Україна"	41	64,6	79,1	95,2
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	86,4	94,6	66,3	78,4
ТОВ "Фудмережа"	45,4	61,4	56,8	85,4
ТОВ "Омега"	80	100,8	106,0	137,7
ПП "Таврія плюс"	33,2	37,7	41,5	48,5
ТОВ "ЕКО"	46	48,1	53,7	66,2
ТОВ "Новус Україна"	45,4	53,8	68,4	80,4

Джерело: розраховано автором за (Інсайдер, 2014; Бизнес Цензор, 2015; Бизнес Цензор, 2016; Бизнес Цензор, 2017; Бизнес Цензор, 2018).

Як свідчать дані табл. 1.14, найбільш ефективними є бізнес-моделі торговельних мереж представлені форматами «дискаунтер» торговельної мережі «АТБ-маркет». Вищі за середні значення показника має торговельна мережа «Vagus». Відносно низькі показники мають мультиформатні мережі, що може пояснюватися усередненням результатів діяльності різних форматів. На фоні щорічного зростання даного показника у всіх торговельних мережах, у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» загалом розмір чистого доходу від реалізації на 1 кв.м. торговельної площі скоротився.

Наведені результати дослідження показників розвитку торговельних мереж свідчать про складність умов діяльності та необхідність постійної адаптації для відповідності вимогам зовнішнього середовища, що реалізується у стратегіях розвитку.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що чинники впливу зовнішнього середовища негативно впливають на споживчий ринок,

що проявляється у зниженні його місткості через сталу тенденцію до скорочення чисельності населення та повільного зростання його реальних доходів. Це спричиняє загострення конкуренції на локальних споживчих ринках. Спостерігаємо зростання мережевої торгівлі на фоні скорочення локальних торговельних об'єктів, що виявляється в концентрації торгових площ під управлінням обмеженої кількості торговельних мереж. За таких умов актуалізується проблема забезпечення розвитку підприємств торгівлі.

Вирішення поставленої проблеми можливе за допомогою впровадження дієвого методологічного інструментарію формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, побудованого на сучасних теоретико-методологічних підходах, що дозволить вирішити комплекс питань, пов'язаних з обґрунтуванням перспективних напрямів розвитку, зростання ефективності здійснення поточних напрямів діяльності, забезпечення ресурсної підтримки означених процесів.

1.2. Гносеологічний базис розвитку підприємства

Розрізненість та неузгодженість підходів учених до методологічних основ та категоріального апарату дослідження розвитку підприємства заважають розробити комплекс інструментів і механізмів формування стратегії розвитку, а також спонукають до систематизації та критичного аналізу наявного апарата, логічного осмислення змісту категорії «розвиток підприємства».

Теоретичні дослідження розвитку підприємства у науковій літературі здійснюються за трьома основними підходами, що припускають розуміння поняття «розвиток» через: формування трактувань даного терміну; вивчення і виділення властивостей розвитку; порівняння поняття розвитку з родинними категоріями (Валінкевич, 2017; Завідна, 2017; Раєвська, 2006; Савицька, 2012, 2014a, 2014b).

У науковій літературі різняться підходи до визначення розвитку підприємств. Найчастіше посилання дослідників зустрічається на факторний (відносно зовнішнього або зовнішнього та внутрішнього середовища), філософський, онтогенезисний, соціально-економічний (соціальний або економічний), стратегічний (Кифяк, 2011). Інший підхід передбачає поділ на кількісний, якісний, комплексний, системний, процесний (Лопушинська, 2017). Юшкевич О. О. пропонує виділяти підходи до визначення залежно від характеру змін, від трансформації системи обумовленої суперечностями, від синхронізації дії підсистем, від адаптивності підприємства як системи, від досягнення поставленої мети (Юшкевич, 2011). Кожен з підходів виходить зі змістового наповнення визначення поняття «розвитку підприємства».

Різняться й ключові прояви розвитку підприємства, які можуть бути як закон, принцип, явище (Погорелов, 2012); зміни, система, процес (Завідна, 2017). Найбільш широка систематизацію ключових проявів визначення поняття розвиток підприємства включає його трактування як властивості системних об'єктів, системної складової, принципу, явища, процесу, закону, зміни (Вініченко, 2015).

Як системну складову розглядає розвиток підприємства В.Ф. Кифяк, відзначаючи, що це динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів (Кифяк, 2011). А.М. Турило та С.В. Святенко трактують розвиток як економічну складову життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу здійснюється під впливом екзогенних й ендогенних факторів та орієнтована на досягнення поставленої власником мети (Турило & Святенко, 2010). Юшкевич О.О. визначає розвиток підприємства як впорядкованість, узгодженість, взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього

етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані (Юшкевич, 2011).

Найбільш уживаним є визначення розвитку підприємства як процесу. Лопушинська О. В. наголошує на розумінні розвитку підприємства як процесу усіх видів змін, завдяки яким підприємство переходить на новий рівень існування (Лопушинська, 2017). Люльов О.В. визначає економічний розвиток підприємства як процес зміни поточного стану підприємства до іншого якісно нового стану порівняно з попереднім шляхом раціоналізації використання обмежених виробничих, природних, трудових, фінансово-інвестиційних ресурсів (Люльов, 2011). У даному визначенні автор робить акцент на зв'язку розвитку з ресурсним потенціалом підприємства, акцентуючи, що зміни у використанні ресурсів обумовлюють розвиток. Погорєлов Ю.С. наголошує, що розвиток - це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності (Погорєлов, 2006). Дане визначення, окрім ключових характеристик, включає також й властивості розвитку. Талавиря О.М. обґрунтовує розвиток підприємства процесами змін у його господарській діяльності, наголошуючи, що це процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів» (Талавиря, 2015). Кошельник В.М. розглядає розвиток підприємства як процес, результатом якого є надбання нових кількісних і якісних характеристик економічно-виробничої системи, покращення показників ефективності функціонування і збільшення потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосуватися до змін в екзогенному та ендогенному середовищі, що зберігає свою життєздатність (Кошельник, 2014). А на відміну від підходу до трактування розвитку як процесу змін,

Нечепуренко М.Н. визначає економічний розвиток підприємства як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства» (Нечепуренко, 2006). Раєвнєва О.В. пов'язує розвиток із процесом трансформації, зокрема, це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переводом його в новий атрактор функціонування (Раєвнєва, 2006).

Прояв розвитку виключно у вигляді змін також часто спостерігається у трактуваннях розвитку підприємства. Дунда С.П. визначає розвиток підприємства як сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища. (Дунда, 2011). І.О. Богатирьов під розвитком підприємства розуміє сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різний організаційно-економічний стан (щодо сталого характеру) (Богатирьов, 2004). Дакус А.В. та Сімченко Н.О. трактують економічний розвиток підприємства як незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення його найбільш оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, в якому воно діє (Дакус & Сімченко, 2012). Цопа Н.В. пов'язує розвиток підприємства зі змінами у його стані: розвиток підприємства – спрямована, закономірна зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище порога безпеки, темпів

приросту якості функціонування підприємства не нижче щодо приросту економіки і конкретного ринкового оточення (Цопа, 2009).

Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками (Погорєлов, 2012). Даної позиції дотримується Сірко А.Ю., відзначаючи, що розвиток підприємства – це перехід закономірних якісно-кількісних змін економічної системи в довгостроковому періоді, які відбувається з обмеженими економічними ресурсами під дією потреб та інтересів суспільства в довгостроковій перспективі (Сірко, 2016).

Як властивість визначають поняття соціально-економічного розвитку підприємства Севастьянов Р.В. та Родіонова І.О., зокрема як здатність швидкого реагування та протидії внутрішнім та зовнішнім факторам змін для забезпечення довгострокового функціонування та отримання соціального, економічного та екологічного ефектів (Севастьянов & Родіонова, 2013). Під соціально-економічним розвитком Воронкова А.Е. розуміє характеристику динамічного стану підприємства, обумовлену цілями його функціонування та розвитку, а також феномен життя суспільства, який визначає «систему координат», в якому воно здійснює свою життєдіяльність (Воронкова, 1999). Розвиток – це універсальна властивість матерії і свідомості, що виявляється в необоротній, направленій і закономірній їх зміні (Слободчиков & Исаев, 2013).

Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття (Погорєлов, 2012). Розвиток розглядають як загальний принцип будь-якої соціально-економічної системи та незворотну спрямовану зміну організації (Дунда, 2011), певний принцип, згідно з яким сутність явища є елементом, що є необхідним в системі цілого (Лосев, 2005), загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання (Слободчиков & Исаев, 2013).

Сутність розвитку як явища полягає у протилежності знаходження у спокійному стані, виявленні змін, реакцій, перетворень (Вініченко, 2015)

Кушнер М.А. та Карлина Е.П. пов'язують розвиток із діяльністю підприємства, відзначаючи, що розвиток підприємства являє собою послідовну зміну сфер діяльності, закономірно викликану як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення стабільного й ефективного стану всіх елементів господарюючих суб'єктів (Кушнер & Карлина, 2011).

Вищевикладене свідчить про багатогранний прояв категорії розвитку підприємства. Вважаємо, що у визначенні поняття розвитку підприємства варто використовувати методологічні категорії, оскільки розвиток є інституційною категорією через те, що дана категорія застосовується в різних галузях природничих та соціально-гуманітарних наук, знаходячись на їх перетині (Кифяк, 2011). Виходячи з цих позицій, можна погодитися із визначенням розвитку підприємства як принципу, закону, процесу, явища, системної складової. Інші трактування розвитку підприємства, як зміни, властивості або здатності є скоріше проявом властивостей, складових характеристик розвитку. Результати проведеного контент-аналізу свідчать, що сутнісне трактування розвитку як процесу найбільше відповідає специфіці функціонування підприємства, оскільки здебільшого охоплює низку практичних аспектів його діяльності.

Щодо виділення складових елементів визначення та властивостей розвитку підприємства у дослідників також немає однозначної позиції. Так, Вініченко О. М. визначає системоутворюючі характеристики розвитку підприємства як такі, що: досить складні і мають різний ступень невизначеності; носять інноваційний характер; передбачають структурні зміни у всіх сферах діяльності підприємства; ґрунтуються на ресурсних обмеженнях; узгоджуються з критеріями розвитку підприємства; мають довгострокові та важкозворотні наслідки; переводять підприємство з його сучасного стану в бажане чи прогнозоване майбутнє (Вініченко, 2015). Деякі з наведених характеристик носять, на наш погляд, суперечливий характер, зокрема інноваційний характер відображає якісні зміни, хоча розвиток

передбачає й кількісні зміни; узгодження з критеріями розвитку підприємства за своїм змістом не може бути характеристикою розвитку.

Люльов О.В. основними складовими визначення розвитку підприємства вважає економічну систему, ресурси, задоволення потреб, ефективність, кількісні та якісні зміни, адаптацію (Люльов, 2011). Виокремлення ресурсів серед складових визначення розвитку підприємства обумовлено конкретизацією об'єкту змін на підприємстві, відносно яких ідентифікується розвиток. Проте, на наш погляд, доцільно серед складових розвитку враховувати ресурсний потенціал підприємства змість просто ресурсів, який охоплює значно більше проявів та складових елементів, відносно яких визначатиметься розвиток. Визначення задоволення потреб як складовий елемент розвитку підприємства є суперечним, оскільки за своєю сутністю є метою діяльності підприємств, аніж метою чи складовою розвитку підприємства.

Сірко А.Ю. пропонує три ключові характеристиками визначення розвитку підприємства, зокрема: адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, перехід з одного стану в інший, наявність кількісних та якісних змін (Сірко, 2016).

На основі контент-аналізу Погорєлов Ю.С. виокремлює такі складові визначення розвитку підприємства: кількісні та якісні зміни, поліпшення, процесний характер, довготривалість, сукупність процесів, збільшення потенціалу підприємства, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня інтеграція підприємства, здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, підвищення життєздатності підприємства (Погорєлов, 2006).

Схожі результати одержує Дунда С.П., виділяючи такі елементи визначення розвитку підприємства: якісні та кількісні зміни, спрямований процес, адаптація до зовнішнього середовища, здатність чинити опір дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища, протиріччя, покращення, довгостроковість, нарощення внутрішнього та зовнішнього

потенціалу підприємства, інтеграція підприємства, підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення конкурентних переваг (Дунда, 2011).

Кіфіяк В. пропонує ознаки категорії розвиток підприємства, серед яких процесність; динамічність; цілеспрямованість; досягнення корисного ефекту; якісні і кількісні зміни структури функціонування; вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; адаптивність (координованість з розвитком зовнішнього середовища) (Кіфіяк, 2011). Частина наведених характеристик за своєю сутністю є скоріше властивостями розвитку підприємства, зокрема процесність, динамічність, цілеспрямованість та адаптивність.

Отже, безперечним складовим елементом визначення розвитку підприємства є якісні та кількісні зміни у функціонуванні підприємства. Як об'єктну складову вважаємо за доцільне включити ресурсний потенціал підприємства, як усю сукупність ресурсів та компетенцій підприємства, де можуть відбуватися кількісні та якісні зміни. Більшість дослідників також акцентують увагу на такій складовій як адаптація до зовнішнього середовища, оскільки вона впливає на хід процесу змін, що вимагає постійної адаптації визначених планів та програм розвитку підприємства. Цілеспрямовані зміни мають на меті зростання ефективності діяльності підприємства, а отже підвищення ефективності можна включити до складових визначення розвитку підприємства.

Виокремлення властивостей розвитку, також є не однозначним. Черних А.В. виокремлює такі властивості розвитку підприємства, як адаптивність, гнучкість, організованість, сталість, надійність, економічна безпека, стабільність (Черных, 2006). При цьому важко віднести економічну безпеку до властивостей розвитку через необхідність виконання окремої функціональної діяльності. Доцільність виокремлення властивості стабільність викликає сумнів, оскільки характеризує стабільний стан, у той час як розвиток передбачає регулярну його зміну. У свою чергу, гнучкість у випадку категорії розвитку є близькою за змістом до властивості адаптивності.

Горіна Г.О. звертає увагу на те, що у науковій літературі існує суперечливість у виокремленні властивостей розвитку. Так, з одного боку пропонують властивості незворотності, цілеспрямованості, інтенсивності, закономірності, усталеності, передбачуваності, лінійності, а з іншого розглядається циклічність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, випадковість, спіральність, що є зворотними до першої групи властивостей (Горіна, 2016).

Вініченко О.М. також акцентує увагу на цій проблемі через подання властивостей розвитку шляхом порівняння характеристик змін: зворотність (циклічність відтворення) – незворотність (неможливість повернення до попереднього стану, спрямованість (зміни у заздалегідь спрямованому напрямі) – неспрямованість (передумова втрати вектору розвитку), закономірність (причинно-наслідкових характер змін) – незворотність (випадкові зміни, непритаманні розвитку) (Вініченко, 2015). Мельник Л.Г. наголошує на тому, що наявність властивостей необоротності, спрямованості та закономірності виділяє процеси розвитку серед інших змін (Мельник, 2005).

Таким чином, виділяється три основні властивості розвитку підприємства – незворотності, спрямованості, закономірності. З урахуванням особливостей функціонування підприємств властивості розвитку можуть бути доповнені адаптивністю, яка передбачає можливість адаптації розвитку до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Поняття розвитку є схожим, порідненим або складовим до низки інших (Savytska, Chmil, Hrabylnikova, Pushkina & Vakulich, 2019). Так, поняття еманациї, еволюції, експлікації та діахронії повністю входять до поняття розвитку, оскільки фактично представляють собою його різні типи, або використовуються сумісно, або замість поняття розвитку в окремих галузях знань, натомість поняття руху є більш широким, оскільки не передбачає виконання певних розглянутих умов, які є обов'язковими для розвитку, наприклад, умови єдності та вдосконалення (Погорелов, 2006). Окрім поняття «розвиток» у науковій літературі використовують поняття «зростання», яке в

свою чергу має таку диференціацію: прогресія (збільшення основних показників); дегресія (зменшення основних показників); пульсація (коливання основних показників); незмінність (постійне значення основних показників). (Севастьянов & Родіонова, 2013). Проте зростання та розвиток не те саме. Зростання може відбуватися з розвитком або за його відсутності (Акофф, 1985).

Вищевикладене дозволяє подати концептуальне бачення розвитку підприємства, яке охоплює сутнісні прояви, складові елементи та властивості (рис. 1.7).

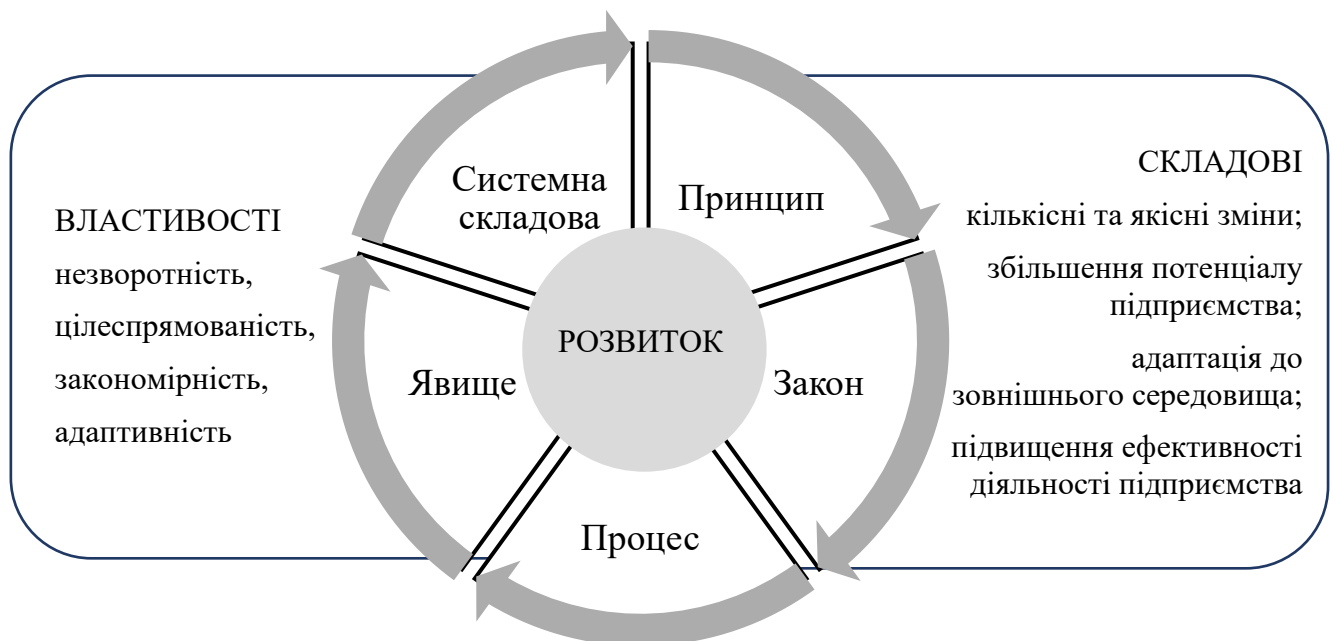


Рис. 1.7. Концептуальне відображення поняття розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором

Виходячи з концептуального бачення розвитку підприємства, пропонується таке його визначення: розвиток підприємства – процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в його ресурсному потенціалі згідно визначених стратегічних програм, сприяє адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності.

Сучасні економічні умови, які характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, пред'являють до підприємств усе більш жорсткі вимоги,

особливо в частині забезпечення сталого розвитку. У таких умовах розвиток підприємства без наявності чіткої концепції розвитку практично неможливий.

Різноманіття теорій розвитку можна умовно поділити на структурні та еволюційні теорії (Николаев, 2006). Структурні теорії роблять акцент на динаміці внутрішніх змінних організації, їх властивості як рушійної сили змін; взаємодії внутрішніх характеристик із зовнішнім середовищем. Еволюційні теорії фокусуються на змінах організації в часі, характеристиках організації на різних етапах розвитку (Николаев, 2006). Найбільш поширеними еволюційними теоріями є теорія життєвих циклів І. Адізеса (Azides, 1999); модель організаційного розвитку Л. Грейнера (Greiner, 1998); концепція органічного еволюційного розвитку Б. Лівехуд (Lievegoed, 1969). Особливий інтерес представляють сучасні структурні теорії розвитку регіонів, в основі яких лежить концепція «полюсів зростання» Ф. Перру (Perroux, 1970), Ж. Р. Будвіля (Boudeville, 1992), П. Потье (Pottier, 1963), Х. Ласуена (Lasuen, 1969). Дані теорії знайшли своє продовження на рівні підприємства як концепції економічного ядра (Павлов, 2003), ядра розвитку (Иншаков, 2003), ядра бізнесу (Zook & Allen, 2010).

Під економічним ядром В.К. Павлов пропонує розуміти всю сукупність «полюсів зростання» та всі базисні елементи економіки (Павлов, 2003). До економічного ядру відноситься все те, що сприяє зростанню значного числа інших елементів соціально-економічної системи (Павлов, 2006). Найбільш актуальне використання положень теорії економічного ядра під час розробки концепції соціально-економічної політики в слаборозвинених країнах і в країнах з перехідною економікою, де ресурсів і можливостей, як правило, істотно менше, ніж у розвинених країнах, а невирішених проблем значно більше (Павлов, 2003). Таким чином, В.К. Павлов робить висновок, що першопричинами необхідності формування економічного ядра є обмеженість ресурсів і можливостей, а також кількість невирішених проблем і їх гострота (Павлов, 2003; Павлов, 2006). Незважаючи на те, що концепція економічного ядра спочатку орієнтована на галузі, її також доцільно використовувати при

розгляді проблем економічного розвитку окремого підприємства (Павлов, 2003). Відбір елементів економічного ядра здійснюється на основі використання багатьох параметрів (як вартісних, так і неwartісних) – рівня прибутковості і рентабельності, швидкості обороту капіталу, збільшення зайнятості населення, зростання сукупного попиту (Павлов, 2006). Визначаючи критерії відбору елементів економічного ядра, слід враховувати не тільки якісний аспект, але і кількісний (Павлов, 2006).

Концепція ядра бізнесу, запропонована К. Зук і Дж. Аллен (Zook & Allen, 2010) виходить з уявлення про те, що в основі стійкого розвитку підприємства перебуває збереження компанією власної цілісності шляхом максимально ефективного використання ядра бізнесу. Ядро бізнесу визначається авторами концепції як сукупність аспектів діяльності, в сфері яких підприємству вдається сформулювати й утримувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, ядро бізнесу – це набір продуктів, здібностей, клієнтів, каналів розподілу і географічних чинників, які визначають те, чим є компанія, або ж те, чим вона має намір стати для забезпечення власного сталого розвитку та економічного зростання (Иванова, 2014). В ідентифікації ядра свого бізнесу компанії слід орієнтуватися на джерела стійких конкурентних переваг, що становлять платформу прибуткового зростання (Иванова, 2014). Цільовою установкою стратегічного менеджменту при цьому вважається формування стратегії сталого розвитку, що ґрунтується на визначенні ядра бізнесу та залучення ресурсів для його зміцнення й ефективного використання (Иванова, 2014). Контрольними індикаторами у визначенні стрижневих видів діяльності підприємства пропонується вважати показники прибутковості й дохідності (Иванова, 2014). Відповідно напрямки, що демонструють стійке зростання прибутковості і дохідності, можна віднести до складових ядра бізнесу компанії (Иванова, 2014).

Іншаков О.В. розвиває концепцію «ядра розвитку» в контексті нової теорії чинників виробництва на основі антропоцентричної моделі суперсистеми «природа-людина-суспільство» (NHS), що становить «ядро

розвитку» (Иншаков, 2003). Продукт економічної системи конкретного рівня, як результат розвитку економічної системи, може бути виражений у вигляді виробничої функції:

$$Q = F (A, T, Rn, Ins, O, Inf), \quad (1.1)$$

де Q – вироблений продукт; A – людський; T – техніко-технологічний; Rn – природноресурсний; Ins – інституційний; O – організаційний; Inf – інформаційний фактори його створення (Иншаков, 2003).

Підбиваючи підсумки вищевикладеного, можна зробити такі висновки:

- концепція ядра може використовуватися на рівні підприємства;
- необхідність використання концепції виходить з обмеженості ресурсів і вирішення ключових завдань розвитку підприємства, таких як довгострокове зростання та конкурентоспроможність;
- складовими ядра є певні ключові фактори розвитку підприємства.

Базуючись на основних положеннях розглянутих концепцій, нами запропоновано концепцію «ядра розвитку підприємства».

Враховуючи положення концепції економічного ядра В.К. Павлова в частині обмеженості ресурсів, вихідним компонентом ядра розвитку підприємства має бути ресурсний потенціал (ресурсна компонента), що являє собою усю сукупність доступних у використанні підприємству для цілей розвитку різноманітних груп ресурсів (нематеріальних, технічних, технологічних, кадрових, фінансових, просторових, інформаційних та інших). Реалізація цілей розвитку підприємства потребує мобілізації ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу підприємства, під яким слід розуміти сукупність процесів, прийомів, методів та підходів, що забезпечують взаємодію системи елементів організаційного та економічного впливу на концентрацію засобів і ресурсів підприємства з метою підтримки стратегії розвитку та підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства.

Концепція ядра бізнесу, що передбачає набір продуктів, здібностей, клієнтів, каналів розподілу та географічних чинників, які визначають те, чим є компанія, або ж те, чим вона має намір стати для забезпечення власного сталого розвитку та економічного зростання, що, на наш погляд, здебільшого вирішує бізнес-модель підприємства. Отже, як другу компоненту ядра розвитку підприємства нами запропоновано бізнес-модель підприємства (компонента бізнес-моделі). Бізнес-модель підприємства варто розглядати як метод ведення бізнесу, покликаний забезпечити ефективність стратегії розвитку з точки зору генерації прибутку. Таким чином, бізнес-модель покликана забезпечити якісну складову розвитку підприємства, шляхом підвищення ефективності ключових видів діяльності підприємства.

До третьої складової ядра розвитку пропонується включити стратегічну компоненту, під якою розуміється сукупність дій та заходів, що забезпечують досягнення встановлених цілей розвитку підприємства, що забезпечує перехід поточного стану підприємства у інший якісний або кількісний стан. Призначенням стратегії розвитку є пошук та реалізація нових напрямів розвитку підприємства. У даному випадку стратегія розвитку здебільшого характеризує кількісні аспекти розвитку підприємства.

Отже, взаємодія визначених трьох компонент ядра розвитку підприємства забезпечує розвиток підприємства, який у загальному вигляді можна описати так: стратегічна компонента визначає напрями розвитку, заходи їх досягнення, ресурсна компонента забезпечує мобілізацію необхідних для цього ресурсів, компонента бізнес-моделі сприяє зростанню ефективності обраного виду діяльності.

Підтримка дієвості ядра розвитку підприємства здійснюється за рахунок забезпечуючої та результуючої підсистем. Забезпечуюча підсистема зумовлює необхідність формування особливого методичного забезпечення реалізації ключових процесів формування та взаємодії складових компонент ядра розвитку підприємства. Призначенням результуючої підсистеми є підведення

підсумків діяльності підприємства, обмін інформацією із внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Концепцію ядра розвитку підприємства подано на рис. 1.8.

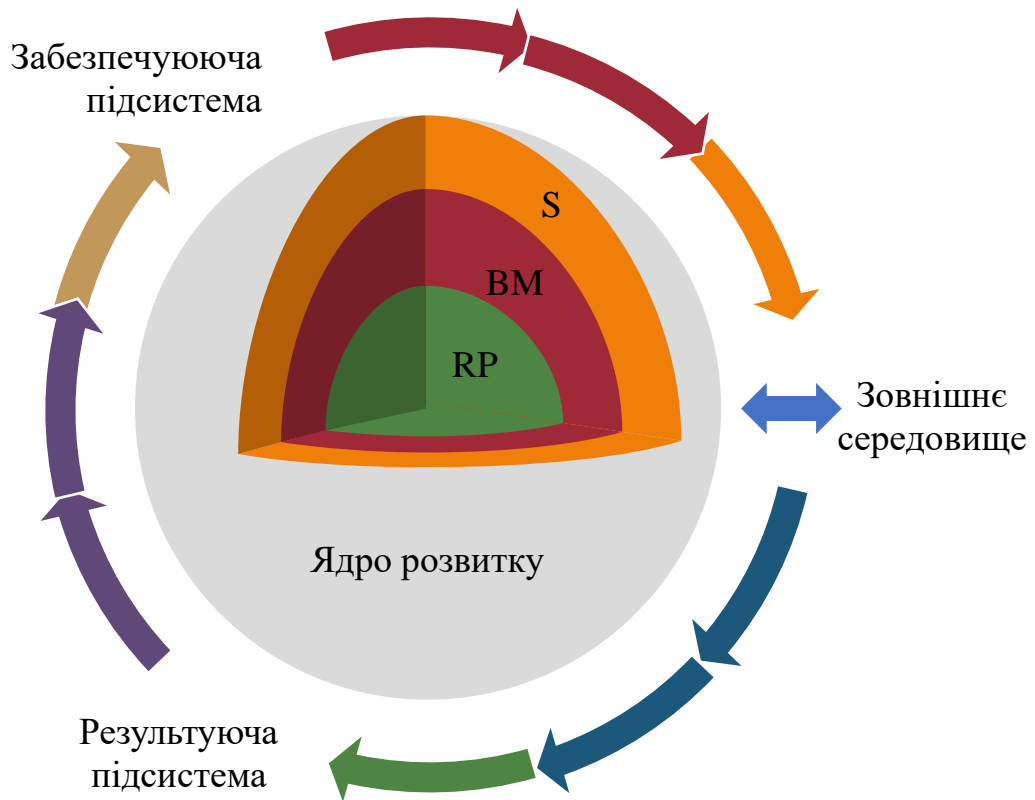


Рис. 1.8. Концепція ядра розвитку підприємства:

S – стратегічна компонента, BM – компонента бізнес-моделі, RP – ресурсна компонента.

Джерело: розроблено автором

Концепція «ядра розвитку» в контексті теорії факторів виробництва О.В. Иншакова, (Иншаков, 2003), дозволяє представити запропоновану концепцію ядра розвитку підприємства також у вигляді виробничої функції як:

$$Q = f(RP, BM, S), \quad (1.2)$$

де Q – результуюча настанова розвитку підприємства;

RP – ресурсна компонента підприємства;

BM – компонента бізнес-моделі підприємства;

S – стратегічна компонента підприємства.

Ресурсна компонента (RP) мобілізує всі доступні ресурси, залучені у виробничі процеси з метою задоволення потреб споживача в товарах і послугах. Компонента бізнес-моделі (BM) забезпечує виконання бізнес-процесів найбільш ефективним способом. Стратегічна компонента (S) забезпечує цільову орієнтацію спрямованості діяльності підприємства з урахуванням різних проявів зовнішнього середовища.

Залежно від характеру взаємовідносин між складовими компонентами ядра розвитку підприємства відбувається різний тип його розвитку (табл. 1.15). Можливі три варіанти взаємовідносин між компонентами ядра: ресурсний потенціал – бізнес-модель (RP – BM), ресурсний потенціал – стратегія розвитку (RP – S), ресурсний потенціал – бізнес-модель – стратегія розвитку (RP – BM – S).

Якщо відбувається взаємодія лише за компонентами ресурсний потенціал – бізнес-модель (RP – BM), можемо спостерігати зростання ефективності поточної діяльності підприємства. Це характерно для підприємств, що зосереджені на поточному виді діяльності, який генерує достатній для власників розмір прибутку. Взаємодія компонентів ресурсний потенціал – бізнес-модель (RP – S) свідчить про переважно кількісний розвиток підприємства, яке постійно знаходиться у пошуках нових видів діяльності. Генерація прибутку відбувається не скільки за рахунок вдосконалення діючих бізнес-моделей, скільки за рахунок нових більш маржинальних видів діяльності. Одночасна взаємодія за усіма компонентами ядра розвитку підприємства (RP – BM – S) забезпечує гармонійний (комплексний) розвиток підприємства, оскільки воно прагне нових видів діяльності із максимально можливою ефективністю їх діяльності.

Таблиця 1.15 – Характеристика взаємовідносин компонент ядра розвитку підприємства

Характер взаємовідносин компонент ядра розвитку	Тип розвитку	Характеристика підприємств	Ключові стратегічні дії
RP – BM	Інтенсивний (якісний) розвиток	Підприємства, що прагнуть забезпечити ефективність основної діяльності	Вдосконалення існуючої та / або пошук нової бізнес-моделі
RP – S	Екстенсивний (кількісний) розвиток	Підприємства, що намагаються шукати нові перспективні види діяльності забезпечити ефективність основної діяльності	Пошук нових напрямів розвитку підприємства
RP – BM – S	Гармонійний (комплексний) розвиток	Підприємства прагнуть підвищувати ефективність поточної діяльності та розвивати нові напрями	Постійний пошук нових напрямів розвитку та вдосконалення бізнес моделей

Джерело: розроблено автором

Розроблена концепція ядра розвитку підприємства відповідає сучасним тенденціям економічної думки та ведення бізнесу. Її складові охоплюють ключові сфери управлінської діяльності на підприємстві. Застосування запропонованої концепції в діяльності підприємств сприятиме формування умов для їхнього гармонійного розвитку.

1.3. Теоретико-методологічний базис формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Розуміння поняття стратегії основоположниками стратегічного управління (Ансофф, 2004; Томпсон & Стрикленд, 2006; Минцберг та ін., 2001; Kotler, 1984, Мескон та ін., 2008) найчастіше зводиться до трьох основних визначень: стратегії як засобу досягнення цілей підприємства, плану або моделі його дій; стратегії як набору правил прийняття рішень; стратегії як програми функціонування підприємства в зовнішньому середовищі (Василига, 2020; Кравченко, 2007; Міценко & Ціцяла, 2018; Міценко & Міщук, 2019; Фролова, 2005). Виходячи з цих позицій та власного розуміння поняття «розвитку підприємства», вітчизняні науковці надають власні трактування поняття стратегії розвитку підприємства, переважно дотримуючись першого підходу.

Баланович А. М. у визначенні робить акцент на розпорядженні ресурсами підприємства, зокрема, під стратегією розвитку підприємства розуміє довгостроковий генеральний план управління, що спрямований на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку (Баланович, 2014). У схожому напрямку визначає стратегію розвитку підприємства Хацер М. В., який пропонує розуміти під нею генеральну комплексну програму дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення (Хацер, 2014). Соколенко, В. А., Бондаренко О. М. вважають, що під стратегією розвитку сучасного підприємства слід розуміти узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів. (Соколенко & Бондаренко, 2015).

Кукушкін О.М. та Збарський В.К. доповнюють ресурсну складову впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, стверджуючи, що стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напряму розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку (Кукушкін, 2005; Збарський, 2013).

Головінов М. І. та Литвинов О. І. у своєму визначенні доповнюють необхідність протидії негативним впливам зовнішнього середовища, концептуально визначаючи стратегію розвитку підприємства, як довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо вибору напряму діяльності підприємства, які приводять до покращення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності (Головінов & Литвинов, 2011).

Кононова І. В. розглядає стратегію розвитку підприємства як комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності соціально-економічної системи, а й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи із зовнішнім середовищем, що дає змогу врахувати під час вибору драйверів розвитку та розроблення заходів реалізації стратегії як стійкість соціально-економічної системи, так і стан мінливості її зовнішнього середовища (Кононова, 2017).

Зустрічаються спроби надати галузеве визначення стратегії розвитку підприємства. Так, Дергоусова, А. О. трактує стратегію розвитку транспортного підприємства як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку транспортного підприємства відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням системи внутрішніх зв'язків та за допомогою всіх засобів галузі,

а також розвитку відносно зовнішнього середовища, що допомагає транспортному підприємству досягати поставлених корпоративних цілей (Дергоусова, 2010). Проте у даному визначені не знайшлося місця особливостям транспортного підприємства й воно може бути, на наш погляд, адресовано підприємствам інших галузей, у тому числі й торгівлі. Денисюк І. намагається відобразити специфіку галузі, визначаючи стратегію розвитку підприємства харчової промисловості як довготермінову програму дій та визначене уявлення про майбутнє розвитку підприємства харчової промисловості відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням мінливого зовнішнього середовища (кліматичні умови, дефіцит сировини, рівень якості сировини і продукції, розвиток технологій обробки сировини), системи внутрішніх зв'язків, що допомагає підприємству харчової промисловості досягати поставлених цілей, ураховує можливості інших підприємств харчової галузі, які їх взаємодоповнюють (Денисюк, 2013).

Крізь призму управлінських рішень розглядають стратегію розвитку підприємства Юрій Е. О. та Луцик І. Б., а також Тур О.В. На думку Юрія Е. О., та Луцик І. Б. стратегія розвитку підприємства є сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства (Юрій & Луцик, 2015). Тур О.В. стратегію розвитку підприємства розглядає як комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства (Тур, 2015).

Іншого підходу дотримується Васи́лига С. М., яка пропонує розглядати стратегію розвитку як мета-стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і

яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища (Василига, 2020). Стратегія розвитку є скорше властивістю стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за наявності певних чинників (Головінов & Литвинов, 2011). Таким чином, стратегія розвитку підприємства визначається як над-стратегія поміж іншими видами стратегій, враховуючи її принципову важливість в діяльності підприємств.

Отже, враховуючи надане раніше визначення поняття розвиток підприємства, особливості трактування стратегії розвитку, у даній роботі під стратегією розвитку підприємства будемо розуміти сукупність рішень, дій та заходів, що забезпечують досягнення встановлених цілей розвитку підприємства, що забезпечує перехід поточного стану підприємства у інший якісний або кількісний стан.

Стратегія розвитку підприємства – це стратегія підприємства, яка направлена на досягнення цілей його розвитку. (Соколенко & Бондаренко, 2015). Результатом реалізації стратегії розвитку підприємства є його розвиток, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, який передбачає розроблення заходів щодо зміни якісних параметрів підприємства та підвищення конкурентоспроможності (Кукушкін, 2005; Денисюк, 2010; Головінов & Литвинов, 2011; Збарський, 2013). Стратегію слід розглядати як інструмент забезпечення розвитку підприємства (Баланович, 2014).

Отже, досягнення бажаного результату – розвитку підприємства – відбувається з використанням інструментарію – стратегії розвитку підприємства.

Концептуальне вирішення проблеми формування стратегій розвитку підприємства знайшло відображення у фундаментальних роботах західних дослідників.

І. Ансоффом розроблена аналітична модель вироблення стратегії підприємства, відповідно до якої підхід до створення стратегії обирається залежно від ступеня турбулентності зовнішнього середовища (Ансофф, 2004).

М. Портер вважає, що сутність формування стратегії полягає в тому, що необхідно пов'язати підприємство з зовнішнім середовищем. Найкраща стратегія для даної компанії в кінцевому рахунку являє собою унікальну побудову, що відображає її конкретне положення (Porter, 1997). Він виділяє три основні області вироблення стратегії поведінки на ринку: лідерство у мінімізації витрат виробництва, диференціація у виробництві продукції, спеціалізація на виробництві продукції у певному сегменті. На думку М. Портера, розвиток підприємства можливий лише у випадку досягнення успіху під час реалізації однієї з трьох стратегічних альтернатив.

А.А. Томсон і А.Дж. Стрікленд запропонували чотири різних підходи до зростання підприємства, які пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів, зокрема: продукту, галузі, ринку, положення фірми всередині галузі, технології. При цьому, кожен з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів – існуючому або новому (Томпсон & Стрикленд, 2006). Отже, стратегія розвитку пов'язана зі зміною певних параметрів в діяльності підприємства.

М.Х. Мескон виокремлює чотири основні стратегічні альтернативи, що стоять перед підприємством: обмежене зростання, зростання, скорочення і поєднання. Критерієм вибору стратегічної альтернативи розвитку є максимальне підвищення довгострокової ефективності підприємства (Мескон, Альберт & Хедуори, 2008).

Ж.-Ж. Ламбен рекомендує почати розробку стратегії розвитку фірми з аналізу портфелів її діяльності на основі типології ринків за матрицею БКГ, яку доповнює траєкторії підприємств, які домоглися успіху та невдач (Ламбен, 1996).

Стихійний підхід до розробки стратегії розвитку підприємств передбачає, що вона з'являється стихійно, а не як наслідок ретельного

планування, а тому вироблення стратегії знаходить форму навчання (Минцберг, Куини & Гошал, 2001).

Ф. Котлер розглядає процес формування стратегії розвитку підприємства з маркетингових позицій. Він пропонує наступні етапи досліджень для вироблення загальної стратегії розвитку підприємства: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегмента ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів розповсюдження товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми (Kotler, 1984).

Р. Каплан і Д. Нортон розробили збалансовану систему показників, у межах якої запропонували визначити стратегічні цілі та критичні чинники успіху в досягненні цих цілей, з тим щоб згодом не лише вимірювати рівень досягнення запланованих фінансових показників, але і відслідковувати прогрес у відносинах з клієнтами, в підвищенні ефективності діяльності, а також контролювати стан частини нематеріальних активів (Kaplan & Norton, 2001).

Дослідження вітчизняних вчених спрямовані більшою мірою на формування концептуальних засад формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

Так Єременко В.В. пропонує концепцію формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства, сутність якої зводиться до якісного розмежування й кількісного зіставлення внутрішніх факторів і зовнішніх проявів інноваційно-технологічного розвитку підприємств та визначення ефективної для підприємства стратегії такого розвитку, яка формується на базі інноваційно-технологічного переозброєння виробництва, а саме технічного переозброєння виробничих потужностей з урахуванням ресурсів та можливостей підприємства (Єременко, 2009).

Люльов О.В. обґрунтовує теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства, які зводять лише до процесу формування стратегічних альтернатив і розробки ефективної стратегії розвитку підприємства у вигляді логічного ланцюжка, що складається з таких блоків: комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування стратегічного бачення та місії організації; постановка цілей розвитку підприємства; розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень; вибір стратегії розвитку; впровадження й реалізація стратегії; оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючих дій (Люльов, 2011).

Тюкавкін, Н. М. під концепцією управління ефективністю формування та реалізації стратегії сталого розвитку підприємств промисловості розуміє єдину систему, що включає ряд структуроутворюючих елементів: принципи, пріоритети, орієнтири, масштаби охоплення, критерії, механізми, інструменти, етапи реалізації, прогнозовані результати, оцінку можливих наслідків (Тюкавкін, 2013).

Мацкевич Ю.І. обґрунтовує концепцію формування стратегії розвитку металургійного підприємства, стрижнем якої є механізм формування фінансової стратегії підприємства на основі вартісного підходу, при якому досягнення цілей власників капіталу забезпечується менеджментом підприємства і навпаки (Мацкевич, 2012). В якості головного стратегічного критерію успішної діяльності системи даної концепції лежить зростання вартості бізнесу. Автором запропоновано інструментальну базу, яка дозволяє трансформувати систему чинників успішного стратегічного розвитку в систему цільових нормативів і ключових показників ефективності діяльності (Мацкевич, 2012).

Лепейко Т.І. та Кіпа Д.В. пропонують механізм формування конкурентної стратегії підприємства, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення,

дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства (Лепейко & Кіпа, 2014). При цьому зміст концепції зводиться до діалектичного поєднання стратегічного пристосування та еластичності.

Ващенко Н.В. обґрунтовує концепцію управління розвитком виключно через управління персоналом, ігноруючи при цьому питання формування стратегії (Ващенко, 2014).

Окремі дослідження були спрямовані на розробку концептуальних положень формування стратегій розвитку саме підприємств торгівлі.

Литвинов О.І. обґрунтовує концептуальні засади стратегічного розвитку торговельного підприємства, які включають мету, завдання, критерії, властивості та принципи стратегічного розвитку, його методичне та організаційне забезпечення (Литвинов, 2015). Гросул В.А. та Баламут Г.С. запропонували концептуальну модель управління стійким розвитком торговельного підприємства, яка формує цілісне бачення взаємозв'язку теоретико-методологічного, аналітичного та практичного базисів в процесі визначення стратегічних траєкторій розвитку господарюючих суб'єктів галузі та включає мету, завдання, принципи, критерії, функції, методи та низку аналітичних та забезпечуючих процесів (Гросул & Баламут, 2015). Безпарточний М.Г. обґрунтував концептуальну модель розвитку підприємств роздрібною торгівлі, яка включає відповідні механізми адаптації об'єкта торгівлі до змін економічної кон'юнктури споживчого ринку, результати моніторингу чинників внутрішнього і зовнішнього оточення враховуються під час формування та використання ресурсного забезпечення, що дозволяє функціонувати підприємству роздрібною торгівлі, впровадження інноваційних процесів забезпечує розвиток об'єкта торгівлі, використовуючи також цінову політику, маркетинговий інструментарій та систему взаємовідносин зі споживачами (Безпарточний, 2016).

Забезпечення розвитку підприємств торгівлі має розвиватися на сучасній теоретико-методологічній базі, що обумовлює необхідність розробки

концепції формування стратегії розвитку підприємств торгівлі навколо запропонованої концепції ядра розвитку підприємства.

Теоретичне підґрунтя формування концепції стратегії розвитку підприємства торгівлі полягає у розвиткові існуючих теорій розвитку та стратегічного управління. Враховуючи поставлене завдання, дослідженню підлягають загальні теорії розвитку, теорії, що підтримують компоненти ядра розвитку, теорії розвитку торгівлі.

Класична економічна школа (Сміт, 2018; Риккардо, 2007) розглядала доходи, як основний кількісний показник економічного розвитку, що формуються за рахунок об'єднання в виробництві трьох факторів (праця, капітал, земля), частка яких в національному продукті обумовлює темпи зростання виробництва.

Неокласична школа (Маршалл, 1993) розглядала проблеми економічного розвитку з точки зору окремої фірми й таких складових її економіки як гранична корисність, граничні витрати, принципи оптимізації прибутку. Підприємницький ресурс вважався одним з рушійних сил економічного розвитку.

Кейнсіанська теорія розглядала економічний розвиток у зв'язці зі стабільністю ринкової системи та її здатністю забезпечувати повну зайнятість (Кейнс, 2009). У поточній перспективі при сталості рівня зарплати зростання рівня цін веде до збільшення прибутку і реального продукту. У довгостроковому періоді при зміні зарплати зростання рівня цін призводить до підвищення номінальної зарплати і зміщення кривої короткострокової пропозиції вліво. Розвиток пов'язаний зі специфічними особливостями природного, фактичного і гарантованого зростання (в ідеалі темпи всіх видів росту повинні бути однаковими).

Посткейнсіанська теорія розглядає обсяг інвестицій, класовий розподіл доходів, стабільну грошову систему найважливішими концепціями, що впливають на розвиток (Харрод, 1999). Стабільність фінансової системи, політика держави і платоспроможність промислового сектора формують

інвестиційний клімат економічної системи. Інвестиції, обсяг яких змінюється в умовах змінюються ділових циклів, забезпечують зниження собівартості та виграш у ціновій конкуренції.

Теорія інституціоналізму (Гелбрейт, 1976; Commons, 1931, Веблен, 1984) наголошує на тому, що економічний розвиток потрібно розглядати в зв'язці з етичними, політичними, соціальними, правовими проблемами, а рушійною силою розвитку є інститути, зокрема політичні організації, підприємництво, кредитні установи, законодавство та ін.

Марксистська теорія (Маркс, 2016) пов'язує розвиток із способом виробництва, продуктивними силами та виробничими відносинами, які змінюються в міру переходу в нову суспільно-економічну формацію (первісний лад, рабство, феодалізм, капіталізм, комунізм).

У процесі формування теорій про розвиток, теоретики дійшли до висновку, що не можна розглядати економічний розвиток лише через призму економічного зростання, а слід більшу увагу приділяти інвестуванню в інновації та в людський капітал, звертати увагу на мотиви споживачів, визначати достатню міру регулювання економічних відносин (Щетинина, Гришутіна, Старикова, 2011).

Серед теорій розвитку, що обґрунтовують засади функціонування складових ядра розвитку підприємства є ресурсна теорія. З часу першого згадування дана теорія суттєво наповнювалася новим змістом.

Так Е. Пенроз (Penrose, 1959) однією з перших наголосила на конкурентній перевазі підприємств, яка полягає в їх ресурсному потенціалі. К. Ендрюс (Andrews, 1971) наполягав на необхідності управління внутрішніми ресурсами для досягнення конкурентних переваг. Б. Вернерфельт (Wernerfelt, 1984) та Р. Румельт (Rumelt, 1984) розглядали підприємство як сукупність ресурсів. Д. Дей та Р. Вінслі (Day and Wensley, 1988), Д. Аакер (Aaker, 1989), Р. Грант (Grant, 1991), Н. Вернерфельт (Wernerfelt, 1989) запропонували моделі формування стратегії, де ресурси підприємства є центральною концепцією та джерелом стійкої конкурентної переваги. К. Прахалад та Д.

Хамель (Prahalad and Hamel, 1990) звернули увагу на основні компетенції як рушійні чинники розвитку підприємств, які є складовою їхнього ресурсного потенціалу.

Д. Хансен і Б. Вернерфельт (Hansen and Wernerfelt, 1989), Р. Румельта (Rumelt, 1991) доводять, що специфічні для підприємства ресурси або організаційні фактори важливіші за галузеві змінні для пояснення більшої ефективності фірми. Д. Барні (Barney, 1991) обґрунтував, що ключові стратегічні ресурси можуть бути джерелами стратегічної конкурентної переваги підприємства, якщо вони дефіцитні, важкі для наслідування, незамінні та цінні.

М. Петераф (Peteraf, 1993) пропонує інтегративну ресурсну структуру для стратегічних конкурентних переваг та обґрунтовує, що найкращі показники одержують підприємства, що заробляють ренту з дефіцитних та ефективних ресурсів та / або формуючи ринкову владу на товарних ринках. У свою чергу Д. Дей (Day, 1994) обґрунтовує структуру можливостей для стратегічних конкурентних переваг потенціал стратегічної конкуренції. Р. Грант (Grant, 1996) запропонував розглядати знання як ключовий або стратегічний актив підприємства.

Д. Тіс, Д. Пісано та А. Шуен (Teese, Pisano and Shuen, 1997) розглядали динамічні здатності як джерело конкурентної переваги, зокрема як потенціал підприємства в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності швидко змінюємого середовища (Teese, Pisano and Shuen, 1997). Вони генерують оновлення ключових компетенцій підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища і створюють імпульс для стійкого розвитку підприємства (Гросул & Баламут, 2015)

Розвиток ресурсної теорії дозволив розширити перелік складових ресурсного потенціалу підприємства та пояснити джерела та механізм формування конкурентних переваг підприємства. Отже, ресурсна теорія підтверджує необхідність врахування ресурсної компоненти в процесах

розвитку підприємства, а тому є теоретичним підґрунтям концепції ядра розвитку підприємства.

Ресурсні концепції розвитку в межах ресурсної теорії здебільшого були покладені в основу концепцій стратегічного розвитку підприємств. Для їхньої систематизації Дроб О.М. (Дроб, 2013а) пропонує відрізнити чотирнадцять шкіл стратегій, до складу яких належать десять класичних шкіл стратегій (дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання, пізнання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації (Минцберг, Альстрэнд & Лэмпел, 2001), а також “школу границь” (Volberda and Guildford, 2001), теорію динамічних здатностей (Teese, Pisano & Shuen, 1997), концепцію організації, що орієнтована на стратегію (Каплан & Нортон, 2004), і концепцію стратегічного мислення (O’Shannassy, 1999).

Універсалізацію сучасної теорії стратегічного управління у науковій літературі (Volberda & Guildford, 2001; Дроб, 2013b) рекомендується здійснювати на основі трьох шкіл – школи стратегічного мислення (яка саме і розглядає стратегічне мислення як універсальний інструмент стратегічного управління, що актуалізує використання досвіду усіх шкіл стратегій), школи границь (яка серед іншого розглядає мережеву модель організації і має розширене сприйняття границь організації, визначаючи їх ступенем впливу на зовнішнє середовище) та школи концепції динамічних здібностей (яка визначає провідну роль оперативної реакції на нові можливості і загрози через мобільне комбінування ресурсів організації, і фактично актуалізує потребу перманентного перегляду цілей для здійснення цих дій) (Дроб, 2013b).

З цією позицією можна погодитися в контексті теоретичного базису забезпечення стратегічної компоненти запропонованої концепції ядра розвитку підприємства. На цю користь свідчать спрямованість цих шкіл на здатність ідентифікувати поточні й майбутні зміни зовнішнього середовища, виробляти та впроваджувати як відповідь на них зміни у внутрішньому середовищі, можливість гнучкого перерозподілу ресурсів для виконання завдань стратегічного управління, можливість модульного (групового)

перерозподілу ресурсів (Дроб, 2013а). Саме такі здатності є ключовими в частині забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі (ресурсна компонента) та формування стратегії його розвитку (стратегічна компонента).

Розвиток підприємств торгівлі також можна розглядати з теоретичної точки зору. На сьогодні жодна теорія не є загальноприйнятною, оскільки існує низка обмежень щодо врахування певних чинників та умов. Застосування кожної теорії варіюється від ринку до ринку, залежно від рівня зрілості та соціально-економічних умов на цьому ринку.

Теорії, розроблені для пояснення процесу розвитку роздрібною торгівлі (McNair, 1958; Hollander, 1960; Davidson & Johnson, 1981; Forester, 2005), формуються навколо важливості конкурентного тиску, інвестицій в організаційні можливості та створення стійкої конкурентної переваги, що вимагає здійснення стратегічного планування підприємствами торгівлі. Розвиток підприємств торгівлі є результатом розуміння ринкових сигналів і реагування на можливості, що виникають динамічно.

Існуючі теорії розвитку торгівлі в цілому можна згрупувати у чотири групи (Roth & Klein, 1993):

- теорії циклічності, які припускають, що зміни в розвитку підприємств торгівлі відбуваються за певним шаблоном, з виокремленням певних фаз розвитку, які мають певні ідентифікуючі атрибути, пов'язані з ними;

- середовищні теорії, які припускають, що зміни в розвитку підприємств торгівлі пояснюються зміною зовнішнього середовища, яке їх оточує;

- конфліктна теорія, яка припускає, що конкуренція або конфлікт між двома різними типами підприємств торгівлі призводить до розробки нового формату торгівлі;

- комбіновані теорії намагалися подолати недоліки, що властиві існуючим теоріям, та поєднують між собою декілька з них.

До циклічних теорій відносять теорію колеса роздрібною торгівлі, теорія акордеона, концепція життєвого циклу роздрібною торгівлі.

Найвідомішою теорією еволюції торгівлі є теорія колеса роздрібно́ї торгівлі (McNair, 1958). Ця теорія допомагає пояснити зміни в торгівлі. На першому етапі розвитку підприємства торгівлі починають своє функціонування на ринку з низькими цінами, незначними витратами та невеликим асортиментом товарів. Вони інвестують у власну нерухомість, що дає можливість для демпінгу і намагаються захопити максимальну частку ринку. На другому етапі розвитку підприємства торгівлі розширюють асортимент та покращують якість послуг, що неминуче призводить до зростання витрат, яке не компенсується збільшенням обсягу реалізації торгових закладів, а тому власники роздрібних точок змушені підвищувати ціни. На третьому етапі розвитку підприємства торгівлі прагнуть захопити преміум сегмент, що супроводжується подальшим підвищенням якості товарів та цін на них і призводить до трансформації цільової аудиторії (Корсак, 2012).

Друга теорія, яка відноситься до групи циклічних, – це теорія «акордеона роздрібно́ї торгівлі». Відповідно до цієї теорії (Hower, 1943; Hollander, 1960), роздрібним організаціям згодом властиво розвиватися на основі спеціалізації та диверсифікації, тобто зміни глибини й ширини асортименту. Як відомо, першими з'явилися магазини, що пропонували широкий асортимент товарів для вузької категорії покупців, але в міру розвитку міст виникли магазини, що звузили асортимент та стали спеціалізуватися на конкретних категоріях (взуття, одяг, господарчі товари тощо). Наступна хвиля розвитку людства спричинила утворення «універсальних магазинів» – торгових закладів із широким і значно глибшим асортиментом, де під одним дахом об'єднувалися сотні категорій товарів (Корсак, 2012).

Концепція життєвого циклу роздрібно́ї торгівлі (Davidson, and Johnson, 1981) розроблена на основі відомої концепції життєвого циклу товару в маркетингових дослідженнях та пояснює тенденцію зростання та падіння підприємств роздрібно́ї торгівлі на чотирьох етапах: інновації, прискорений розвиток, зрілість та спад (Sun, 2002).

Серед середовищних теорій виділяються: еволюційна, інституціональна, концепція «великої середини».

В основу еволюційної теорії розвитку торгівлі покладено принцип дарвінізму (Forester, 2005), згідно якого організми з покращеною придатністю передають свої характеристики майбутнім поколінням через розширені можливості їх розмноження, що підвищує ймовірність виживання виду. Організми розвиваються та змінюються на основі виживання найбільш придатних. У торгівлі ті підприємства, які найкраще можуть адаптуватися до змін своїх клієнтів, технологій, конкуренції та правового середовища, мають найбільший шанс на успіх (Lavy, 2005).

Згідно інституціональної теорії підприємство торгівлі є невід'ємною складовою його середовища. Між підприємством торгівлі та його оточенням існує стійкий взаємозв'язок (Arnold & Kozinets, 2001). Розвиток підприємства торгівлі є дзеркальним відображенням економічних і соціальних норм середовища, у якому воно працює, тобто зміни в навколишньому середовищі викликають реакції, які підвищують її ефективність, що проявляється у зміні асортиментної матриці, цінової політики, логістики (Корсак, 2012).

Концепція «великої середини» запропонована М. Леві та ін. через те що, здебільшого існуючі гіпотези щодо структури та розвитку підприємств торгівлі були недостатніми, оскільки вони не могли запропонувати вичерпних пояснень того, як і чому розвиваються підприємства торгівлі, зокрема, ці гіпотези мали передусім описовий характер і не стосувалися чинників, що мотивували інституційні зміни в торгівлі (Levy et al., 2005). Велика середина визначається як ринковий простір, в якому найбільші гравці конкурують у довгостроковому періоді, тому що там перебуває найбільша кількість потенційних клієнтів (Levy et al., 2005). Хоча підприємства торгівлі не повинні бути у великій середині, щоб досягти успіху в короткостроковому періоді, ті з них, що стають найбільшими і, по суті, найбільш успішними, з часом невблаганно залучаються до пошуків економії на масштабі, збільшення доходів і зростання прибутку (Levy et al., 2005). Для багатьох успішних

підприємств торгівлі перехід до великої середини вимагає, щоб вони розширили свою пропозицію на більш широкі та глибші продуктові лінії та / або розширені ринки (Levy et al., 2005).

Теорія конфліктів стверджує, що конфлікт завжди існує між операторами подібних форматів або в межах широких роздрібних категорій. Вважається, що роздрібні інновації не обов'язково зменшують кількість форматів, доступних споживачеві; натомість це призводить до розробки більшої кількості форматів. Роздрібна торгівля, таким чином, розвивається за допомогою діалектичного процесу, тобто змішування двох протилежностей для створення нового формату. Одна з гіпотез (Maronick & Walker, 1974), стосується діалектичного процесу тези, антитези та синтезу та стверджує, що нові підприємства роздрібної торгівлі призводять до того, що запозичують "найкращі практики" різних конкурентів, подібно до того, як діти є результатом поєднання генів батьків. Теза – це створене підприємство роздрібної торгівлі, відоме своїми відносно високими націнками, низьким товарообігом та розкішними можливостями. Магазины дискаунтери в їх ранньому вигляді були антиподом спеціалізованих магазинів. Тобто, вони були характерними для спартанських операцій з великою різноманітністю, з низькою маржею, великою оборотністю. З часом кращі практики від універмагів та магазинів дискаунтерів були синтезовані для створення спеціалізованих роздрібних торгових мереж (Levy, 2005). Цей "синтез" стає "тезою" для наступного етапу еволюції.

Комбіновані теорії включають в себе циклічно-середовищну концепцію (Каунак, 1979), циклічно-конфліктну (Izraeli, 1973), середовищно-конфліктну концепцію (Guiltinan, 1974) та комплексну, яка поєднує концепції, що містять усі три підходи (Sampson & Tigert, 1994).

Розуміння розвитку як процесу сукупності змін, що відбуваються під впливом зовнішнього середовища, дозволяє розглядати середовищні теорії як базові, на яких будується концепція розвитку підприємства торгівлі.

Запропонована нами концепція ядра розвитку підприємства є певним чином статичною. Розвиток підприємства передбачає зміни, тому в розвиток даної концепції необхідно додати елементи динамізму. На наш погляд, найбільш доцільним для реалізації поставленого завдання є використання положень теорії динамічних здатностей.

Розвиваючи дану теорію Д. Колліс (Collis, 1994) запропонував розглядати ієрархію організаційних здатностей, яка складається з трьох рівнів. Першим рівнем є функціональний, що включає здатності, необхідні для виживання компанії та підтримки ключових бізнес-процесів. Другий рівень безпосередньо пов'язаний з динамічними здатностями, оскільки відображає ідею необхідності динамічного поліпшення організаційних бізнес-процесів. Третій рівень ієрархії здатностей, креативний, або підприємницький, який включає в себе здібності, пов'язані з умінням підприємства розробляти нові стратегії швидше, ніж конкуренти, шляхом розпізнання цінності різних ресурсів (Collis, 1994).

Розвиток даного підходу знайшов у дослідженні Т.Е. Андреевої та В.А. Чайки (2006), які запропонували виокремлювати функціональні (операційні) здатності, які властиві більшості підприємств в галузі; «ключові» здатності, що формують ключові компетенції та є основою конкурентної переваги; динамічні здатності, що дозволяють оновлювати «ключові» здатності відповідно до змін у зовнішньому середовищі (Андреева & Чайка, 2006).

Малярчук О.Г. (2010) виділяє дещо інші види здатностей: активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси); координаційні (управлінські) структури (забезпечують організаційно-специфічну координацію, навчання, реконфігурацію ресурсів); траєкторії розвитку (еволюційний шлях, який пройшла організація, як обмеження можливостей подальшого розвитку) (Малярчук, 2010).

За своїм змістом наведені рівні здатностей корелюють зі складовими запропонованого нами ядра розвитку підприємства. Підтвердження цієї

гіпотези можна знайти у дослідженнях низки вчених. Так, К. Ейзенхардт і Д. Мартін (Eisenhardt & Martin, 2000) наголошують на тому, що складові динамічних здатностей підприємства – організаційні та стратегічні рутини сприяють досягненню нових конфігурацій ресурсів. Д. Магнета доводить, що зміна бізнес-моделі є проявом динамічної здатності, яка забезпечує безперервну сегментацію поточного бізнесу для відповідності нових потреб споживачів (Magretta, 1998). К. Ейзенхардт і Д. Мартін обґрунтовують, що прийняття стратегічних рішень може бути динамічною здатністю, за допомогою якої менеджери об'єднують різні практичні, функціональні і особисті знання з тим, щоб здійснити вибір, який ляже в основу стратегічних дій підприємства (Eisenhardt & Martin, 2000).

Отже, згідно поданих досліджень можна стверджувати, що до динамічних здатностей підприємства належать здатності до зміни під впливом зовнішнього середовища ресурсів підприємства, його бізнес-моделі та стратегії. На цій основі можна запропонувати динамічну модель ядра розвитку підприємства (рис. 1.9).

Подана динамічна модель відображає сукупний вплив змін складових компонентів ядра розвитку підприємства на його розвиток під впливом зміни зовнішнього середовища. Динамічна модель являє собою безперервний процес взаємодії трьох компонентів, які формують ядро розвитку підприємства: ресурси, бізнес-модель, стратегія. На рис. 1.9 вони зображені у вигляді трьох кіл, позначених відповідно RP (ресурсний потенціал), BM (бізнес-модель), S (стратегічна компонента), на перетині яких утворюється ядро розвитку. Рух кіл під впливом зміни зовнішнього середовища буде збільшувати або зменшувати площу перетину кіл, що характеризуватиме потенціал розвитку підприємства.

Оцінити потенціал розвитку можливо розрахувавши площу фігури в місці перетину кіл. Розрахунок площі фігури, що створюється на перетині трьох кіл є нетривіальною задачею. Запропоновані нестандартні рішення цієї

задачі (Fewell, 2006; Librino, Levorato & Zorzi, 2014) є складними для практичного застосування під час вирішення економічних завдань.

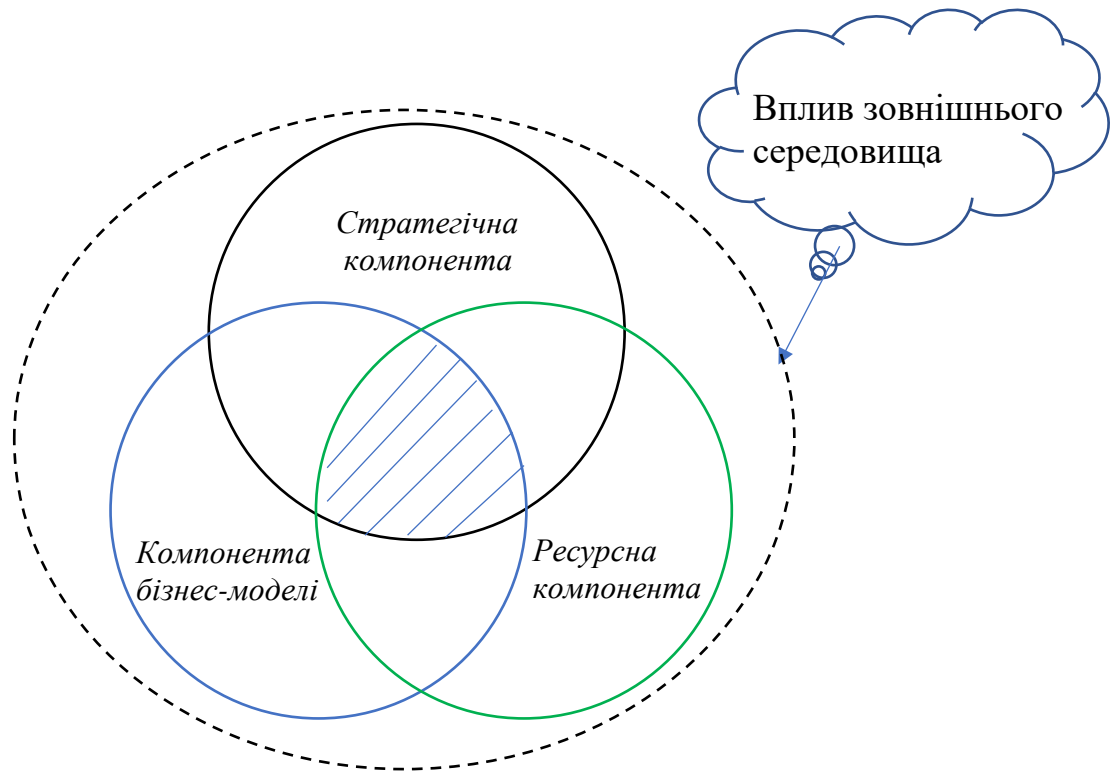


Рис. 1.9. Динамічна модель ядра розвитку підприємства
Джерело: розроблено автором

Для вирішення цього завдання в економічній площині нами пропонується використання трикутника Рьоло, що являє собою опуклий криволінійний трикутник, який одержується під час перетину трьох кіл одного радіуса з центрами в вершинах правильного трикутника зі стороною рівною радіусу (Крутова, 2018). Площа трикутника Рьоло розраховується за формулою:

$$S = \frac{1}{2} (\pi - \sqrt{3}) a^2 \quad (1.3)$$

де S – Площа трикутника Рьоло;

a – ширина трикутника Рьоло.

Використання трикутника Рьоло передбачає існування низки обмежень. Однаковий радіус для трьох кіл динамічного ядра розвитку на практиці

означатиме однаковий вплив на розвиток складових ядра, хоча у дійсності він має бути різним. Якщо розглядати ядро розвитку підприємства як систему, то її потенціал може дорівнювати сукупному середньому потенціалу її складових. Тому ширину трикутника можна розрахувати за середньою геометричною, де у якості складових виступають коефіцієнти, що характеризують зміни на підприємстві завдяки впливу складових ядра розвитку:

$$a = \sqrt[3]{K_{RP} \times K_{BP} \times K_S} \quad (1.4)$$

де a – середній потенціал розвитку складових ядра розвитку підприємства;

K_{RP} – коефіцієнт, що характеризує зміни на підприємстві завдяки впливу ресурсного потенціалу підприємства;

K_{BP} – коефіцієнт, що характеризує зміни на підприємстві завдяки впливу бізнес-моделі підприємства;

K_S – коефіцієнт, що характеризує зміни на підприємстві завдяки впливу стратегії розвитку підприємства.

Враховуючи вищевикладене, потенціал розвитку підприємства можна розрахувати за формулою:

$$R = \frac{1}{2} (\pi - \sqrt{3}) (\sqrt[3]{K_{RP} \times K_{BP} \times K_S})^2 \quad (1.5)$$

де R – потенціал розвитку підприємства.

Збільшення радіусів кіл складових компонентів динамічного ядра розвитку збільшить площу трикутника Р'оло, що свідчатиме про зростання потенціалу розвитку підприємства.

Враховуючи вищевикладене, головною ідеєю запропонованої концепції є формування стратегії розвитку через динамічну модель ядра розвитку підприємства.

Згідно стандарту ISO 9001:2015 основною метою концепції розвитку підприємства є забезпечення узгодження наявних ресурсів і потенціалів з умовами зовнішнього і внутрішнього середовища (Концепция развития). Головна мета концепції стратегічного розвитку торговельного підприємства запропонованої Літвіновим О.І. – забезпечення оптимального рівня соціально-економічної ефективності функціонування, життєздатності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом формування та впровадження ефективних стратегічних змін на основі використання сучасних методів, способів та інструментів стратегічного управління (Литвинов, 2015). Головна мета концептуальної моделі управління стійким розвитком торговельного підприємства запропонованої Гросул В.А. та Баламут Г.С. – забезпечення здатності підтримувати означений режим безперервності та результативності процесів якісних та кількісних змін відповідно до внутрішніх та зовнішніх умов бізнес-середовища (Гросул, Баламут, 2015).

Як бачимо ключовим стрижнем мети розглянутих концепцій є забезпечення змін відповідно до умов оточуючого підприємство середовища.

Виходячи з наданого визначення розвитку підприємства та сформульованої головної ідеї, метою запропонованої концепції розвитку підприємства торгівлі є забезпечення ефективності процесів кількісних та якісних змін відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища для формування та підтримки його конкурентних переваг.

Особливості динамічної моделі ядра розвитку підприємства торгівлі дозволяють визначити основні завдання концепції розвитку підприємства торгівлі, зокрема:

- забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу для цілей розвитку підприємства торгівлі;
- забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;

- забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної активності бізнес-моделі підприємства торгівлі;
- забезпечення ефективності управління бізнес-моделлю підприємства торгівлі;
- забезпечення стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі відповідно до умов зовнішнього середовища;
- обґрунтування вибору стратегій зростання підприємства торгівлі;
- впровадження системи управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Реалізація концепції має будуватися на певних принципах. Слід відзначити, що вчені підходять до вирішення питання виокремлення принципів стратегії розвитку по-різному.

Тюкавкін Н.М. під принципами реалізації стратегії сталого розвитку розуміє основні правила, які повинен дотримуватися керуючий персонал організацій і посадові особи підприємства (Тюкавкін, 2013). При цьому здійснюється їх поділ з точки зору функціонування підприємства на внутрішньому або зовнішньому ринках. Основу розвитку підприємства на внутрішньому ринку визначають такі принципи, як плановість, пропорційність, ефективність, вмотивованість господарювання та ін. (Тюкавкін, 2013). При розгляді виходу на зовнішні ринки до вищеперелічених принципів необхідно додати наступні: постійний моніторинг оптимального співвідношення обсягів всередині країни і зовнішньоекономічної діяльності, що оптимізує використання всіх видів виробничих ресурсів; дотримання міжнародних вимог і стандартів при виробництві і реалізації продукції експортного асортименту: уніфікація, стандартизація, сертифікація продукції та бізнес-процесів підприємств, що забезпечить можливість виходу підприємства на заданий сегмент глобального ринку; дотримання нормативних і законодавчих актів, що регулюють міжнародні відносини, що дозволяє успішно здійснювати міжнародну торгівлю (Тюкавкін, 2013). Останні мають форму скоріше рекомендацій, аніж принципів розвитку.

Ядикін В. К. пропонує виокремлювати загальні та спеціальні принципи розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства (Ядыкин, 2017). До загальних віднесено цілеспрямованість, системність, цілісність, науковість, екологічна безпека, модельованість, багатоваріантність, соціальна прийнятність, ефективність, а до спеціальних – прагнення до досягнення стратегічних переваг, клієнтоорієнтованість, диференційований підхід, технологічна відповідність, гнучкість, інноваційність, енергоефективність, екологічність, соціальна орієнтованість, наступність і накопичення досвіду (Ядыкин, 2017).

Кацер А. А. та Іванов А. Н. пропонують доволі розгалужену класифікацію принципів розвитку підприємств, первісно поділяючи їх на системно-організуючі та системно-інноваційні принципи розвитку (Кацер & Іванов, 2016). У межах кожної з виділених груп здійснено подальше групування. Серед системо-організуючої групи виокремлено групу структурних принципів (системності; синергії; централізації / децентралізації; відкритості; ієрархічності), принципів процесу (єдності, безперервності, розподілу праці, дисципліни, зв'язності), принципів регламентації (цілеорієнтованості, законності, справедливості, відповідальності) (Кацер & Іванов, 2016). До групи системно-інноваційних принципів розвитку підприємства включено принципи еволюційного розвитку (поступального розвитку, циклічності, змінності, слабкої ланки, адаптації, раціоналізації), принципи спадковості, інерції, рухливої рівноваги, своєчасності, новаторства/інноваційності (Кацер & Іванов, 2016).

Литвинов О.І. пропонує виділяти принципи: системності, комплексності, альтернативності, гнучкості, інтегрованості, динамічності, адаптивності, наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, оптимальності, довготривалості (Литвинов, 2015)

Чепаченко Н. В. та Строкин К. Б. виділяють групу концептуальних або системоутворюючих принципів розвитку підприємства, до якої відносять принцип пропорційності, цілеспрямованості розвитку, результативності та

ефективності, оптимальності, системності, багатоваріантності (Чепаченко & Строкин, 2009).

Під час обґрунтування принципів розвитку підприємства варто виходити з того, що велика їхня кількість ускладнить реалізацію концепції розвитку підприємств торгівлі й до того ж необхідно враховувати особливості покладеної в основу концепції динамічної моделі розвитку підприємства торгівлі. Для відповідності критеріям розвитку варто орієнтуватися на виділені особливості розвитку.

Принцип незворотності розвитку підприємства визначає здійснення постійних змін у складових компонентах ядра розвитку підприємства, які унеможливають повернення підприємства до попереднього стану.

Принцип цілеспрямованості розвитку підприємства визначається тим, що постановка цілей розвитку виходить з запропонованої концепції розвитку підприємства, яка повинна бути суворо цілеспрямована в силу обмеженості ресурсів на цілі розвитку.

Принцип адаптивності розвитку підприємства визначається необхідністю постійного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Застосування принципів результативності та ефективності обумовлено необхідністю визначення ступеня досягнення поставлених цілей розвитку, а також співвідношення одержаного результату розвитку підприємства до вартості залучених ресурсів, що зумовили отримання цього результату.

Формування стратегії розвитку базується на принципі багатоваріантності, який передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку підприємства та необхідності вибору кращого варіанту розвитку підприємства.

Принцип системності орієнтує на зв'язок складових компонентів ядра розвитку (ресурсного потенціалу, бізнес-моделі, стратегії розвитку) та їх сукупний вплив на процеси розвитку підприємства.

Наступним етапом дослідження є обґрунтування об'єктів змін складових компонентів ядра розвитку підприємства торгівлі.

Ресурсний потенціал є головної забезпечуючою компонентою ядра розвитку підприємства торгівлі. Шталь Т.В. виокремлює такі складові елементи ресурсного потенціалу підприємств торгівлі як основні фонди, товарні, трудові та фінансові ресурси (Шталь, 2005). До цієї ж позиції щодо структуризації елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі В. І. Блонська та Р. О. Чижовський (Блонська & Чижовський, 2010), Міценко Н.Г. та Титар С.В. (Міценко & Титар, 2011). Такий перелік складових повною мірою не відображає специфіку діяльності торговельних підприємств, до того ж відбувається ототожнення понять потенціал та ресурси. У інших дослідженнях така специфіка прослідковується більш конкретно. Так, Маковоз О.С. у складі ресурсного потенціалу підприємства торгівлі виділяє потенціал персоналу, техніко-технологічний потенціал, потенціал товарних ресурсів та фінансовий потенціал (Маковоз, 2009). Вірт М. Я. та Шинкаренко К. Б. до ресурсного потенціалу підприємства торгівлі відносять торговий, трудовий, фінансовий, управлінський й маркетинговий потенціал (Вірт & Шинкаренко, 2009). Березін О. В. та Карпенко Ю. В. пропонують розрізнити значно більший елементний склад ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, включаючи товарні запаси, основні засоби торгівлі, торгово-операційний персонал, фінансові активи, інформаційні ресурси та нематеріальні активи, техніко-технологічний потенціал (Березін & Карпенко, 2012). Краснокутська Н.С. виділяє такі складові елементи ресурсів торговельного підприємства: матеріальна (у т. ч. товарна, технічна та просторова), кадрова, фінансова та нематеріальна, яка включає технологічну, інформаційну та репутаційну складові (Краснокутська, 2012). Гросул В.А. та Филипченко О.М. виділяють такі елементи, що складають структуру ресурсного потенціалу торговельного підприємства, як: технічні ресурси, просторові ресурси, товарні ресурси, кадрові ресурси, фінансові ресурси, нематеріальні ресурси (Гросул & Филипченко, 2013). Калюжна Н. Г. пропонує

розрізняти такі складові ресурсного потенціалу торговельного підприємства як трудовий потенціал, техніко-технологічний, інформаційний, фінансовий, просторовий та потенціал предметів праці (Калюжна, 2016). Николаева, Т.І. пропонує розрізняти кадровий, інформаційний, організаційний, фінансово-інвестиційний, технологічний потенціал підприємств торгівлі (Николаева & Лыкасова, 2011). У подальшому вона розширює перелік складових ресурсного потенціалу, проте виокремлює ресурси маркетингові; ресурси, задіяні в завоюванні конкурентних переваг; просторові ресурси і споживчий капітал; інформаційні ресурси; фінансово-інвестиційні ресурси; компетенції менеджменту (Николаева & Урясьєва, 2017).

Як бачимо, позиції вчених щодо структуризації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі є розбіжними. Тому базуючись на критеріях відповідності специфіці діяльності підприємств торгівлі та можливості кількісної та якісної ідентифікації, вважаємо за доцільне у якості об'єктів змін ресурсного потенціалу ядра розвитку підприємств торгівлі розрізняти:

- технічні ресурси (можливості забезпечення торговельно-технологічних процесів прогресивними обладнанням, приладами, інвентарем, транспортними засобами);
- просторові ресурси (можливості розвитку, зумовлені характером, розміром та місцем розміщення підприємства, торговельних і складських приміщень, комунікацій);
- товарні (можливості функціонування та розвитку підприємства, зумовлені забезпеченістю торговельно-технологічних процесів товарними запасами);
- кадрові (сукупні здатності і компетенції трудових ресурсів підприємства для виконання поставлених цілей та забезпечення подальшого розвитку);
- фінансові (можливості підприємства інвестувати необхідні грошові кошти у плановий розвиток та забезпечувати зміцнення ринкових позицій);

– нематеріальні (можливості підприємства своєчасно отримувати необхідну інформацію, використовувати відповідні методи реалізації управлінських рішень, застосовувати прогресивні технології, методи та форми реалізації товарів та обслуговування покупців, забезпечити умови для утримання та зростання лояльності всіх зацікавлених сторін) (Чорна, Краснокутська, Гросул, Круглова, Філіпенко, Зубков, ...Морозов, 2015).

Наступною складовою ядра розвитку підприємства торгівлі є бізнес-модель, яку пропонується розглядати у межах даної роботи як метод ведення бізнесу, покликаною забезпечити ефективність стратегії розвитку з точки зору генерації прибутку. Виокремлення об'єктів змін бізнес-моделі підприємства торгівлі залежить від її складових елементів.

Сореску А. та ін. запропонували бізнес-модель підприємства торгівлі, що включає три взаємопов'язані елементи: формат підприємства торгівлі, що передбачає визначення асортименту, цін, кількості персоналу, принципів розташування товару, вибір рекламоносіїв тощо; діяльність, що передбачає оптимізацію ланцюгів поставок, брендинг та комунікацію, впровадження нових технологій тощо; та управління, що включає ключових партнерів, мережі та механізми координації (Sorescu et. al., 2011). Таку позицію у подальшому підтримали інші дослідники, намагаючись розвинути її далі (Yrjölä, 2014; Розман, 2014).

Загальна бізнес-модель підприємства торгівлі запропонована Цао Л. передбачає чотири основні елементи, як ціннісна пропозиція для споживачів, що включає досвід покупок, що складається з утилітарної та гедоністичної цінності; цільові клієнти; ланцюжок вартості, наприклад, формат роздрібною торгівлі, ціноутворення, місце розташування магазину, просування, закупівлі, людські ресурси, бухгалтерський облік, організація, стосунки з постачальниками та споживачами); формула прибутку, яка включає модель доходу, структуру витрат, модель маржі, швидкість використання ресурсів (Сао, 2014).

П'ятиелементна бізнес-модель підприємства торгівлі включає управління, фінансову модель чи структуру, активи та інфраструктуру, надання послуг, клієнтів та залучення клієнтів (Business models guide). У свою чергу, Славінська М. наголошує що зміни в бізнес-моделі підприємств торгівлі передбачають впровадження нових рішень у таких п'яти напрямках: формати магазинів та розміщення магазинів на різних географічних ринках; пропозиції товарів та послуг, що вимагають нових ресурсів та встановлення нових транзакційних зв'язків у ланцюзі поставок; форми співпраці з іншими суб'єктами господарювання; розвиток електронної комерції та використання мобільних технологій; комунікація з клієнтами та позиціонування корпоративного бренду та приватних торгових марок стосовно товарів та послуг (Slawinska, 2016).

Хаас Й. виокремлює шість елементів бізнес-моделі підприємства торгівлі: ціннісна пропозиція, що передбачає пропозицію, наприклад, асортименту, ціни, послуги; досвід покупки, наприклад, атмосфера, заходи; зручність покупок, зокрема, розташування, доступність; відносини з клієнтами, що включає визначення цільових клієнтів, механізмів управління, наприклад управління відносинами з клієнтами (CRM), управління даними клієнтів (CDM); партнерські відносини, зокрема з постачальниками, партнерами з доставки, групами роздрібною закупівлі, механізми управління, наприклад, ефективна реакція клієнтів (ECR); вертикальна інтеграція, що передбачає вибір та інтеграцію етапів ланцюга вартості, на яких роздрібні торговці працюють; горизонтальна інтеграція, що передбачає вибір та інтеграцію каналів збуту та зв'язку; привласнення вартості, яке включає економічні механізми, такі як роздрібна маржа, плата за франчайзингові угоди, опції лізингу, оренда нерухомості (Haas, 2019).

Бізнес-модель від Вісвандхам Н. включає сім елементів: ціннісну пропозицію для споживачів, що передбачає зручність покупки, товари, ціни, послуги, канали; партнерська мережа, що включає виробників, постачальників, логістику, дистриб'юторів тощо; мережі обслуговування

роздрібної торгівлі, зокрема закупівлі, управління магазинами, маркетинг та реклама; технології та механізми доставки, наприклад, роздрібні магазини, логістика доставки та обслуговування, обробка готівкою; ресурси (природні, людські, фінансові, цифрові, промислові); інституційні та соціальні обмеження управління, наприклад, правила, політика, податки; формулу прибутку, яка включає модель доходу, структуру витрат (Viswanadham, 2018).

Ескуівіас П., Соуза Р. та Рамос П. пропонують восьми елементну бізнес-модель підприємства торгівлі, що згруповані у дві складові, що включають по чотири елементи: ціннісну пропозицію для клієнта, що включає пропозицію товарів, послуг, досвід покупок, ціноутворення та модель доходу, а також операційну модель, що включає ланцюжок цінності, торговельні операції, забезпечення ресурсами, організацію (Esquivias, Ramos & Souza, 2010).

Проведений огляд сучасних бізнес-моделей підприємств торгівлі свідчить, що за змістовним наповненням складових елементів вони є подібними, основною відмінністю є ступінь агрегування принципових аспектів бізнес-моделі у складові елементи, що визначає їх кількість. Зменшення кількості елементів бізнес-моделі підприємства торгівлі сприяє спрощенню управління ними. У цьому зв'язку орієнтація на трьохелементну бізнес модель (Sorescu et. al., 2011) найбільше відповідає вимогам динамічної моделі ядра розвитку підприємства торгівлі та при цьому повністю відображає специфіку торговельної діяльності. Слід зауважити, що лише ця модель містить у своєму складі елемент формату торгівлі, який є ключовим об'єктом змін в розглянутих теоріях розвитку торгівлі. Отже, як об'єкти змін компоненти бізнес-моделі підприємства торгівлі доцільно визначити формат торгівлі, діяльність підприємства торгівлі, управління підприємством торгівлі.

Досліджуючи сутність стратегії підприємства, вчені виокремлюють три його складові: базове поняття (сутність) або дія; інструменти реалізації стратегії; результат реалізації (Кукушкін, 2005; Кравченко, 2007; Денисюк, 2010; Головінов & Литвинов, 2011; Збарський, 2013; Саух & Саух, 2016).

Як базове поняття або дія стратегія визначається як процес визначення довгострокових цілей. Як інструмент реалізації стратегія являє собою сукупність дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства. Складовий елемент результат являє собою досягнення певних цільових настанов – зміцнення позиції на ринку, посилення конкурентних переваг тощо (Кукушкін, 2005). Якщо розглядати стратегію як процес цілевстановлення, логічним є визначення інструментарію досягнення цих цілей, тому об'єктами змін динамічної моделі в стратегічній компоненті є цілі та засоби їх досягнення. Щодо третього елементу – результату, він виступає як підсумок діяльності, результатом змін, на який вони були спрямовані. Тому у межах концепції одержуваний результат не є об'єктом поточних змін. Слід відмітити, що матеріальним носієм визначених об'єктів змін виступають плани та програми діяльності підприємства, які є носієм цільових настанов.

Враховуючи вищевикладене, запропонована концепція формування стратегії розвитку підприємства торгівлі відображена на рис. 1.10.

Методологічний базис концепції формування стратегії розвитку підприємства торгівлі має складатися з сукупності методів, що підтримують функціонування складових компонентів ядра розвитку.

Стрижневим елементом методологічного базису є методи дослідження процесів управління розвитком підприємств торгівлі. Ефективність управління розвитком підприємства торгівлі потребує перманентного аналізу управлінських процесів стосовно ядра розвитку. Така проблема обумовлює необхідність обґрунтування методів дослідження процесів управління розвитком підприємства торгівлі за напрямками дослідницького процесу.

Ресурсний потенціал є ключовим об'єктом впливу під час реалізації стратегії розвитку, тому в цьому плані вагоме значення мають організаційно-економічні механізми мобілізації ресурсного потенціалу для цілей розвитку підприємства торгівлі. Іншим важливим аспектом функціонування ресурсної компоненти ядра розвитку є ефективність використання елементів ресурсного потенціалу підприємств торгівлі.

Бізнес-модель відповідає за ефективність здійснення поточної діяльності підприємства торгівлі. Важливе значення в процесі розвитку підприємства набуває підтримка актуальності бізнес-моделі, запорукою якої є забезпечення її конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності, а також стратегічної трансформації відповідно до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегічна компонента, відповідаючи за цілепокладання розвитку підприємства торгівлі, потребує методичної підтримки обґрунтування та вибору стратегій розвитку, здійснення стратегічних змін в діяльності.

Розкриття методологічного базису концепції формування стратегії розвитку підприємства торгівлі подано на рис. 1.11.

Висновки до розділу 1

Чинники впливу зовнішнього середовища негативно впливають на споживчий ринок, що проявляється у зниженні його місткості через сталу тенденцію до скорочення чисельності населення та повільного зростання його реальних доходів. Це спричиняє загострення конкуренції на локальних споживчих ринках. На основі дослідження особливостей розвитку торговельної галузі в Україні визначено, що частки внеску торгівлі у складі основних економічних показників України чинять вагомий вплив на їх формування підприємствами торгівлі. Встановлено, що негативний вплив політичних, економічних та соціальних чинників у середині 2014-2015 рр. відбився на зниженні майже всіх показників розвитку підприємств торгівлі, а їхнє зростання з початком 2016 р. до теперішнього часу має стійку тенденцію, проте, досі за багатьма з них досягнути рівня 2013 р. не вдалося.

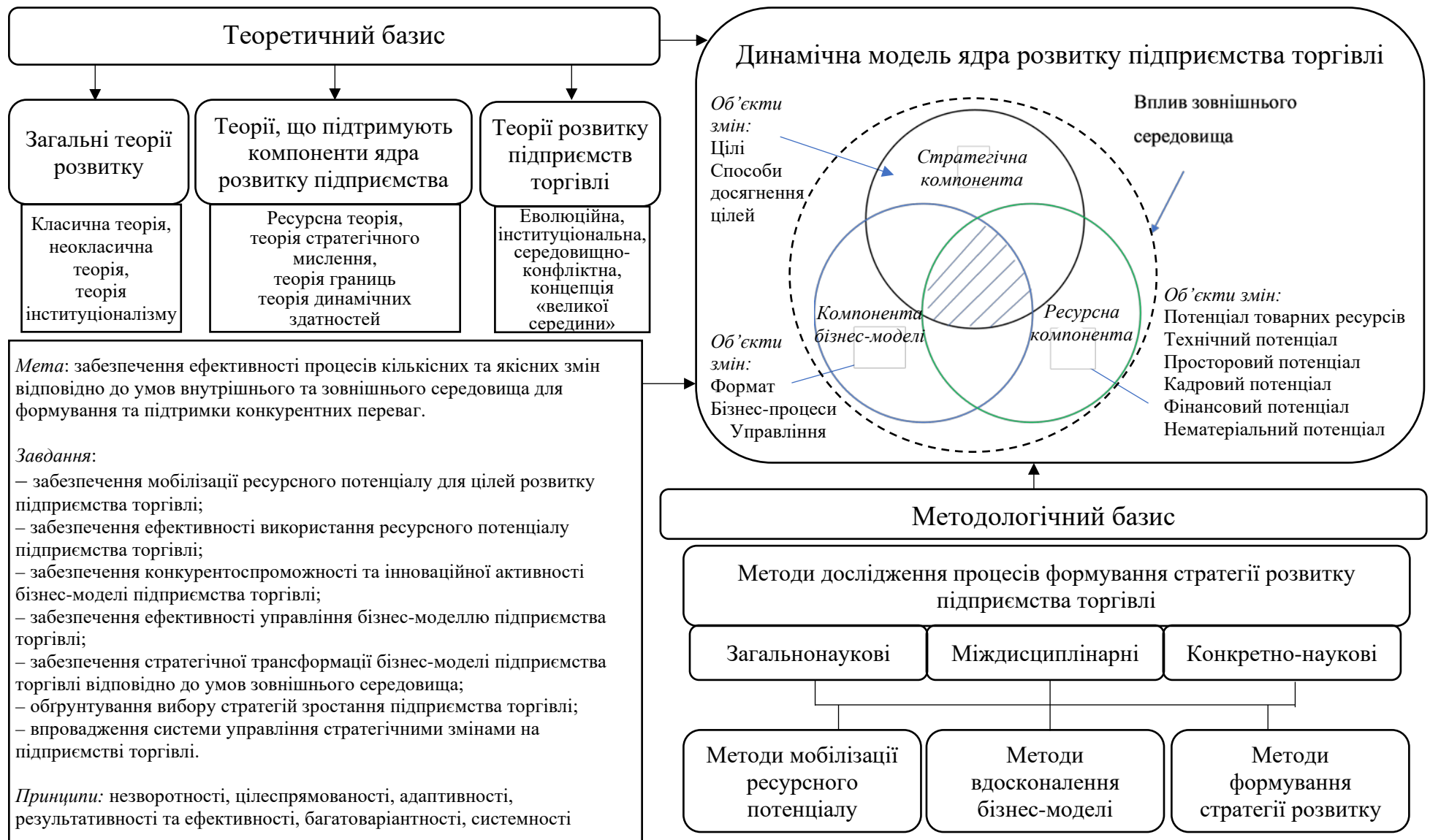


Рис. 1.10. Концепція формування стратегії розвитку підприємств торгівлі
Джерело: розроблено автором



Рис. 1.11. Методологічний базис формування стратегії розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

На фоні загострення конкуренції на локальних споживчих ринках, встановлено тенденцію до зростання мережевої торгівлі на фоні скорочення локальних торговельних об'єктів, що виявляється концентрації торгових площ під управлінням обмеженої кількості торговельних мереж. За таких умов обґрунтовано необхідність методологічного забезпечення розвитку підприємств торгівлі.

Виходячи з концептуального бачення розвитку підприємства, запропоновано таке його визначення: розвиток підприємства – процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в його ресурсному потенціалі згідно визначених стратегічних програм та сприяє адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності. Складовими розвитку є кількісні та якісні зміни; збільшення потенціалу підприємства; адаптація до зовнішнього середовища; підвищення ефективності діяльності підприємства, при цьому розвиткові підприємства властиві незворотність, цілеспрямованість, закономірність, адаптивність.

Забезпечення розвитку підприємства досягається застосуванням сучасної теоретико методологічної бази. Розроблена концепція ядра розвитку підприємства передбачає взаємодію трьох компонент: стратегічна компонента визначає напрями розвитку, заходи їх досягнення; ресурсна компонента забезпечує мобілізацію необхідних для цього ресурсів; компонента бізнес-моделі сприяє зростанню ефективності обраного виду діяльності. Забезпечуюча підсистема зумовлює необхідність формування особливого методичного забезпечення реалізації ключових процесів формування та взаємодії складових компонент ядра розвитку підприємства. Призначенням результуючої підсистеми ядра є підведення підсумків діяльності підприємства, обмін інформацією із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Визначені складові ядра розвитку підприємства охоплюють ключові сфери управлінської діяльності на підприємстві, а застосування концепції ядра розвитку в діяльності підприємств сприятиме формуванню умов для їхнього гармонійного розвитку.

З огляду на те, що забезпечення розвитку підприємств торгівлі має розвиватися на сучасній теоретико-методологічній базі, це обумовлює необхідність розробки концепції формування стратегії розвитку підприємств торгівлі навколо запропонованої концепції ядра розвитку підприємства. В основі концепції є запропонована динамічна модель ядра розвитку підприємства, що відображає сукупний вплив змін складових компонентів на його розвиток під впливом зміни зовнішнього середовища. Динамічна модель являє собою три кола, що формують компоненти ядра розвитку підприємства – ресурсна, бізнес-моделі та стратегічна. Їхня взаємодія та вплив на розвиток підприємства відображається у місці перетину кіл. Рух кіл під впливом зміни зовнішнього середовища буде збільшувати або зменшувати площу перетину кіл, що характеризуватиме потенціал розвитку підприємства. Метою запропонованої концепції розвитку підприємства торгівлі є забезпечення ефективності процесів кількісних та якісних змін відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища для формування та підтримки його конкурентних переваг. Основними завданнями концепції є: забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу для цілей розвитку підприємства торгівлі; забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі; забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної активності бізнес-моделі підприємства торгівлі; забезпечення ефективності управління бізнес-моделлю підприємства торгівлі; забезпечення стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі відповідно до умов зовнішнього середовища; обґрунтування вибору стратегій зростання підприємства торгівлі; впровадження системи управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Теоретичним базисом концепції формування стратегії розвитку підприємства торгівлі є сукупність загальних теорій розвитку, теорій, що підтримують компоненти ядра розвитку підприємства та теорій розвитку підприємств торгівлі. Методологічний базис концепції складає сукупність науково-методичних та науково-практичних підходів, що підтримують

функціонування складових компонентів ядра розвитку за двома напрямками: методологічне забезпечення формування стратегії розвитку підприємства торгівлі та методологічного забезпечення формування ядра розвитку. Методологічне забезпечення формування стратегії розвитку підприємства торгівлі спрямовано на обґрунтування методів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємства торгівлі за напрямками дослідницького процесу. Методологічне забезпечення формування ядра розвитку підприємств торгівлі у розрізі: ресурсної компоненти спрямовано на процеси її формування, фінансового забезпечення та підтримки ефективності використання; компоненти бізнес-моделі спрямовано на забезпечення її актуальності, запорукою якої є підтримка її конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності, а також здійснення стратегічної трансформації відповідно до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища; стратегічної компоненти спрямовано на обґрунтування та вибору стратегій розвитку, а також здійснення стратегічних змін в діяльності.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Власова, Безгінова, Гросул, Дядюк, Зубков, Кушнір, ...Чорна, 2012; Зубков, & Колесник, 2010; Hrosul, V. et al., 2018; Hrosul, V., & Galoyan, D. et al., 2019; Hrosul & Kreituss et al., 2019; Гросул, Круглова & Зубков, 2020; Зубков, 2016; Зубков, 2020e; Синицина & Зубков, 2020; Hrosul, Zubkov, Askerov & Yesinova, 2020).

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

2.1. Загальнонаукові методологічні підходи як концептуальне підґрунтя дослідження

Специфіка процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі зумовлює необхідність формування відповідного методологічного підґрунтя досліджень, об'єктом яких є міжгалузеві наукові дослідження, а предметом – методологія вирішення міжгалузевих наукових проблем. Методологічна наукова проблема даного дослідження полягає у тому, що більшість сучасних публікацій з питань методології дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є обмеженими логікою функціонування та розвитку замкнених соціально-економічних систем (Аакер, 2002; Ананьин 2011; Братута, 2016; Чаплыгин, 2017; Гладышева, 2018; Кононюк; 2012; Меньшикова; 2017а; Разіна, 2011; Шарко, 2017; Шпортко; 2017), які не можуть бути безпосередньо імплементованими до інтегральних соціально-економічних моделей, до яких належить торгівля.

У питанні визначення ракурсу дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі із усієї сукупності дослідницьких засобів сучасної методології економічних наукових досліджень центральне місце мають методологічні підходи. Це обґрунтоване тим, що від вибору методологічних підходів до дослідження багато в чому залежить спрямованість усіх дослідних робіт, що має істотний вплив на процес його проведення та результативність. З множини сучасних способів здійснення пізнавальної діяльності найбільш важливими у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є методи досліджень,

оскільки вони являють сукупність необхідних теоретичних і практичних прийомів щодо вирішення поставлених завдань.

Спираючись на висновки наукового дискурсу відомих економістів-методологів (Ананьин 2011; Братута, 2016; Чаплыгин, 2017; Кононюк; 2012; Ипполитова, 2009; Каргина, 2011; Курушина, 2013; Меньшикова, 2017а; Новиков, А. М. & Новиков, Д. А., 2007; Подольчак, 2006), вважаємо за доцільне залучити до дослідження за обраною тематикою такі категорії та компоненти:

- методологічні підходи, як методологічні настанови, що мають загальну підставу відносно предмету даного дослідження, й застосування яких забезпечує реалізацію відповідних методологічних засад пізнання явищ і процесів у системі формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;

- засоби проведення досліджень, як сукупність всебічно обґрунтованих та зведених до єдиної системи наукових методів.

Методологічні підходи щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі систематизовано шляхом декомпозиції сучасних методологічних підходів до наукових досліджень (рис. 2.1). Методичною підставою виділення класифікаційних ознак, є необхідність виконання вимоги комплексного вирішення прикладних та теоретичних наукових проблем з дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Групу загальнометодологічних підходів сформовано з позиції необхідності дослідження ступеня досягнення мети інтеграції за інтересами учасників та стейкхолдерів (умови, форми, засоби інтегрованої взаємодії) та їхньої участі у процесах функціонування та формування стратегії розвитку підприємств торгівлі: концептуальний, діалектичний, системний, комплексний, суб'єктний, інституційний підходи. До групи міждисциплінарних методологічних підходів, що є властивими під час проведення наукових досліджень економічного спрямування, віднесено підходи, які слугують спільними підставами теоретико-пізнавальних й аналітичних прикладних досліджень: інформаційний, стратегічний,



Рис. 2.1. Структуризація методологічних підходів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

динамічний, просторовий, ситуаційний, логічний, процесний рефлексивно-інтуїтивний. Крім цього, виділено специфічні підходи, що властиві теоретико-пізнавальним засобам досліджень: творчий, діяльнісний та аналітичних засобів досліджень: кількісний, нормативний, програмно-цільовий.

Окремо виділено конкретно-методологічні підходи досліджень, що надають можливість дослідити особливості процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі з виділенням об'єктно-структурної та адміністративно-суб'єктивної детермінант процесів формування стратегії розвитку підприємств.

Відповідно до засад *концептуального підходу* створено необхідне методологічне підґрунтя проведення досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі згідно з гіпотезою, що розвиток підприємства торгівлі забезпечується функціонуванням ядра розвитку, яке складається з ресурсної компоненти, компоненти бізнес-моделі та стратегічної компоненти.

Адекватність та реалістичність дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі забезпечується за умови дотримання вимог цілісного розгляду усієї сукупності її компонентів, таких як персонал, технології, окремі суб'єкти господарювання, стейкхолдери з урахуванням їхньої взаємодії та неадитивності внеску до характеристики цілого. То ж засоби та інструменти управлінського впливу з боку інтегрованої системи управління мають забезпечити ефективність їхньої взаємодії, розвиток партнерства та баланс інтересів. З урахуванням цього пропонується здійснювати вирішення прикладних та теоретичних наукових проблем, що пов'язані з дослідженням складних процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі з виділенням двох детермінант: суб'єктивної та об'єктно-структурної (рис. 2.2).

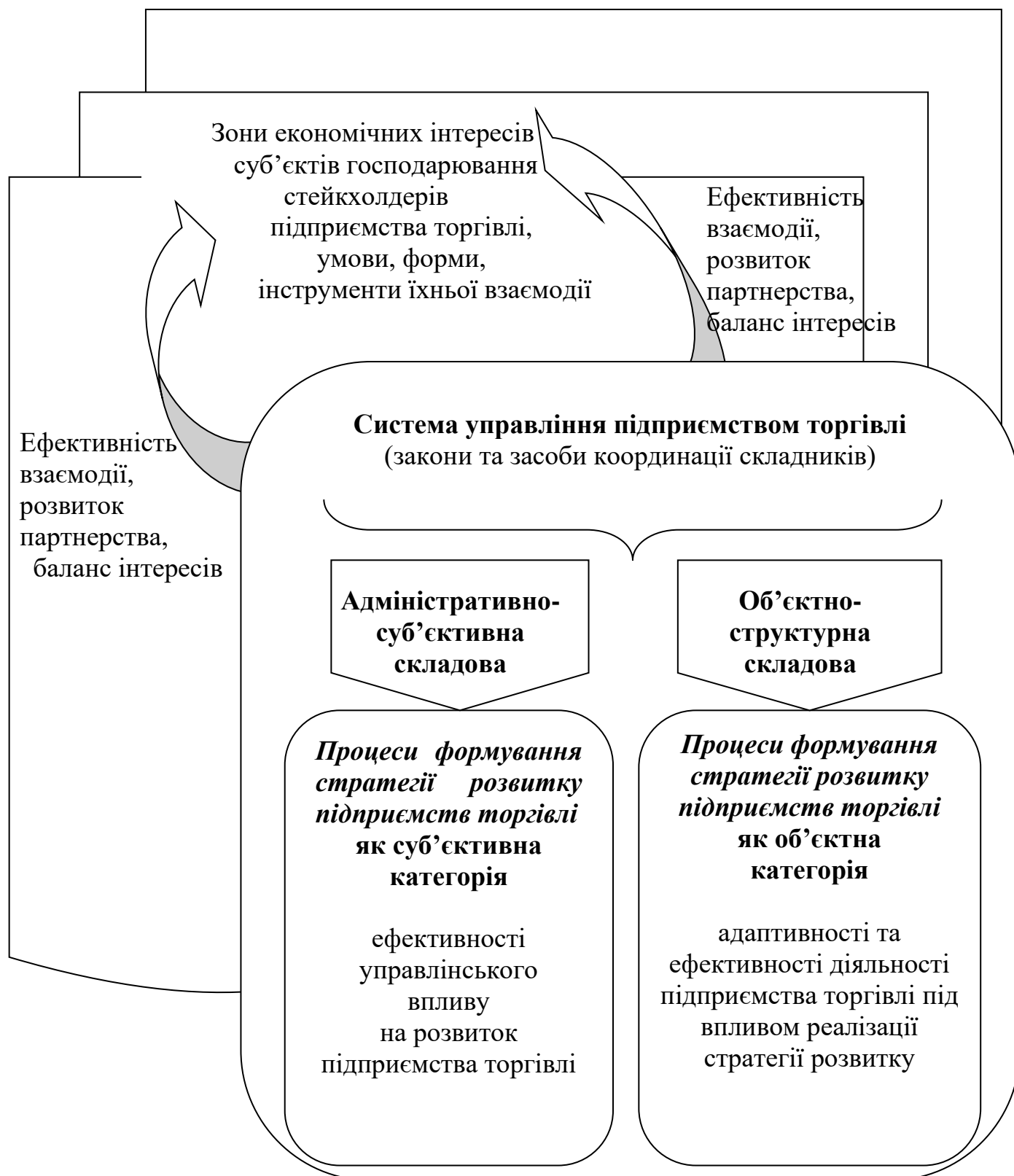


Рис. 2.2. Концептуальні детермінанти дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Напрямом досліджень за суб'єктивною складовою є процеси формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, що характеризують ефективність управлінського впливу на загальну результативність діяльності підприємства торгівлі. Напрямом досліджень за об'єктно-структурною складовою є процеси формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, як об'єктивна характеристика адаптивності та ефективності діяльності підприємства торгівлі під впливом реалізації стратегії розвитку.

Підприємства торгівлі – це динамічні, внутрішньо взаємопов'язані об'єкти, які взаємодіють із зовнішнім середовищем. Тому одним з необхідних підходів до їхнього дослідження є *діалектичний*, де основним принципом є принцип загальних зв'язків явищ. Це означає, що в процесі проведення досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі підприємств торгівлі необхідно розглянути всі сторони і зв'язки об'єктів досліджень враховуючи, що розвиток, як загальний процес, проходить через щаблі, що періодично повторюються, але кожного разу на більш високому рівні. Рух за спіраллю забезпечує постійне накопичення знань і досвіду, а на цій основі – досягнення з плином часу нових рівнів розвитку. Положення діалектичного підходу щодо постійності змін, що відбуваються, необхідності заміни застарілого новим є актуальними настановами під час обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Вибір і використання законів, принципів, методів діалектичного підходу (перехід кількості в якість, заперечення, просування від абстрактного до конкретного, єдності аналізу і синтезу, логічного й історичного, виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії (Ващенко, 2014)) до даного дослідження у поєднанні з методологічним інструментарієм інших підходів є в сучасний період є, по суті, його практичної формулою.

Діалектичний підхід зумовлює необхідність використання *системного і комплексного* підходів, які мають діалектичну єдність, якщо об'єкт не досліджується як система, то не забезпечується повнота дослідження

комплексу його перетворень – формування, функціонування, розвиток та ін. з причин браку розуміння сукупності його підсистем.

Поєднання діалектичного підходу із системним і комплексним підходами являє собою узагальнюючу, цілісну діалектично-логічну форму мислення, що виконує методологічну функцію в теоретичних та прикладних наукових дослідженнях процесів, що відбуваються торгівлі (Ващенко, 2014). Специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі на розкриття її цілісності, на виявлення різноманітних типів зв'язків і зведення їх до єдиної теоретичної картини (Аверьянов, 1985; Блауберг, 1973; Герасимова, 2007, Корнев, 2007). Системний підхід дозволяє вивчити підприємство торгівлі на конкретному рівні аналізу, комплексний підхід дозволяє вивчити життєві цикли його функціонування. Інтегрованість, як характеристика стану системи за ознакою пов'язаності її елементів, є іманентною властивістю всіх систем, тому визначальною методологічною підставою дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є системний підхід.

Головною передумовою реалізації засад системного підходу є необхідність розглядання підприємства торгівлі, як соціально-економічної системи не ізольовано, а з урахуванням зв'язків з навколишнім середовищем, визначення сутності кожного зв'язку та окремого елемента, проведення асоціацій між загальними та індивідуальними цілями, що відповідає ідеології стратегічного управління розвитком підприємств торгівлі.

Методика застосування системного підходу щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі передбачає: виявлення залежності кожного елемента від його місця та функцій у системі з урахуванням того, що властивості цілого не зводяться до суми властивостей його елементів; аналіз того, наскільки поведінка системи обумовлюється як особливостями її окремих елементів, так і властивостями її структури; дослідження механізму взаємодії системи та середовища; вивчення характеру ієрархічності, що властивий підприємству торгівлі як відкритої економічної

системи; забезпечення всебічного багатоаспектного опису підприємства торгівлі як системи; розгляд підприємства торгівлі як динамічної цілісності, що розвивається (Морозова, 2011).

У контексті класифікаційних ознак системного підходу (Герасимова, 2007; Жариков, Королевская & Хохлов, 2001) характеристика підприємств торгівлі, як об'єкту дослідження є такою:

- складність: багатопланове явище, складна гетерогенна багаторівнева та багатофункціональна соціально-економічна система;

- зміна у часі: динамічна;

- взаємозв'язок причини і наслідків, автономія управління: стохастична регульована система;

- зв'язки між підсистемами та елементами та відношення системи із зовнішнім середовищем: відкритого типу, що функціонує у ринковому середовищі та має численні прямі й зворотні зв'язки та різноманітні комунікації з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Згідно з методологічними принципами в основі яких лежить розгляд об'єктів, як систем: структурності, цілісності, ієрархічності, наступності, множинності – системний підхід забезпечує об'єктивність вивчення усіх аспектів управлінського процесу підприємств торгівлі, як сукупності функцій, кожна з яких може вплинути на систему управління в цілому. За принципом структурності аналізуються елементи системи управління підприємством торгівлі та їх взаємозв'язок в межах певної організаційної структури. Процес функціонування системи досліджується з позиції властивостей її окремих елементів. Принцип цілісності дозволяє розглядати елементи підприємства торгівлі як системи одночасно як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищих рівнів (Смирнова, 2008). За принципом ієрархічності проводиться дослідження на основі підпорядкування елементів нижчого рівня – елементам вищого рівня. За принципом наступності забезпечується урахування взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників на різних етапах функціонування підприємства торгівлі. Принцип множинності передбачає

необхідність використовувати широкий спектр кібернетичних, економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи управління підприємством торгівлі в цілому.

Відповідно до методології системного управління, дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі можуть проводитися за такими альтернативними напрямками:

- представлення об'єкту дослідження як єдиного цілого та виділення в ньому елементів. Гіпотеза такого дослідження полягає в тому, що «...одні й ті ж елементи можуть утворювати різноякісні системи, високоорганізовані і менш організовані, якісна відмінність між якими обумовлюється відмінністю зв'язку між елементами, що входять до системи» (Аверьянов, 1985). За таких умов у дослідженнях переважає описове спрямування, що полягає у послідовному розгляданні стану або ситуації взаємодії всіх елементів об'єкта в кількох типових варіантах їхньої взаємодії та визначення, яким чином і в якій мірі елементи або ситуації підпорядковані цілям системи;

- визнання системності за вихідну характеристику об'єкту дослідження («... система – це характеристика впорядкованості об'єкта по відношенню до однієї з його функцій. Упорядкованість слід розуміти як тотожність кожного елемента своїй «малій функції», що підпорядкована «великій функції» системи») (Эшби, 1959). З даного ракурсу, у дослідженнях відображуються такі характеристики об'єкту: цілісність, структурність, взаємозалежність системи і середовища, ієрархічність, множинність опису кожної системи та ін. («Кожен матеріальний об'єкт містить ... не менш ніж нескінченне число можливих систем») (Щеглова, Судакова & Лаже, 2017).

Системний підхід дає можливість розглядати підприємство торгівлі, як єдину систему та дозволяє полегшити процес досягнення його цілей за допомогою чіткого розуміння роботи підсистем й інтеграції їх в єдине ціле (Хаирова, 2005). Системний підхід виконує інтегративні функції, особливо там, де не діють такі засоби наукового пошуку, як спостереження, і дозволяє знайти зв'язок об'єктів і процесів, які вважаються не пов'язаними один з

одним (Шубарин, 2006). Системний підхід сприяє формуванню точного уявлення про процеси формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, що дозволяє застосовувати спеціальні методи. На засадах системного підходу побудована одна з провідних методик, яка є стрижнем дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі – системного аналізу. Системний аналіз відіграє роль каркасу, який об'єднує всі необхідні методи, знання і дії під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Застосування системного підходу має реалізуватися одночасно в різних модифікаціях, оскільки їхнє окреме використання не дає можливості охопити весь об'єкт аналізу, як систему, та піддати вивченню усі його аспекти. Такими модифікаціями є: системно-елементний, системно-структурний, системно-функціональний, системно-цільовий, системно-ресурсний, системно-інтеграційний підходи тощо.

Особливість застосування системного аналізу щодо дослідження підприємства торгівлі, як соціально-економічної системи, полягає у його орієнтації на розроблення методик, що дозволяють поступово формувати потрібні моделі аналізу, обґрунтовуючи їхню адекватність на кожному етапі; на засадах системного аналізу здійснюється виявлення характеру зв'язків між підсистемами підприємства торгівлі та визначення призначення кожної підсистеми, а також здійснюється вибір і розподіл за проблемами різного класу найбільш ефективних методів, використання яких дозволяє вирішити завдання даної наукової теми.

Обґрунтування застосування системного аналізу на засадах системного підходу щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі обґрунтовується його винятковими прикладними властивостями, що відповідають специфічним характеристикам підприємства торгівлі, а саме:

- здатність щодо вирішення проблем, які не можуть бути поставлені та розв'язані окремими методами досліджень, об'єднує різні методи за

допомогою єдиної методики, що дає результати, які ґрунтуються на понятті цілеспрямованої системи, якою є підприємство торгівлі;

- на засадах визначення характеру та ступеня впливу на підприємство торгівлі його середовища опосередковано через застосування формальних методів та методів якісного аналізу, забезпечує підвищення адекватності формалізованого описання підприємства торгівлі;

- дає можливість об'єднати знання, думки та інтуїцію фахівців різних галузей знань і зобов'язує їх до певної дисципліни мислення (Половцев, 2011);

- деталізує та організує процес досліджень за етапами та ієрархічними рівнями, розробляє методи поділу системи на підсистеми, цілі на підцілі, які краще піддаються дослідженню;

- формує альтернативні варіанти вирішення дослідницьких проблем та зіставляє їх за ефективністю.

Таким чином, застосування системного підходу дає можливість вирішити дослідницькі завдання з редукції феномена складності підприємства торгівлі; визначення та виміру зв'язків; узагальнення й формування раціональних методів дослідження; розроблення алгоритму дослідження.

Багатогалузевий характер взаємозв'язків підприємства торгівлі вимагає *комплексного* підходу до формулювання дослідних завдань та добору відповідних засобів їхнього виконання (Кононюк, 2012). Методологія комплексного підходу розкриває цілісність управлінського процесу, як розвиненість усіх його функцій, координованість взаємодії всіх його учасників, що дозволяє виділити такий елемент дослідження об'єктів підприємства торгівлі, як господарчий комплекс. На засадах комплексного підходу є можливість дослідити цілісність окремих структурних підрозділів підприємства торгівлі, як взаємозалежну взаємодію всіх їхніх складових (ресурсної, товарно-технологічної, дієво-практичної, тощо).

Комплексний підхід під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі дає можливість урахувати не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні аспекти розвитку

та їхній взаємозв'язок, але й такі важливі специфічні аспекти, як соціальний та демографічний. Це підвищує рівень якості вирішення поставлених завдань дослідження.

Необхідність комплексного дослідження обґрунтовується ще й тим, що засади комплексного підходу є парадигмою практики організації управління багатогалузевими інтегративними соціально-економічними господарчими утвореннями (Гладышева, 2018; Курушина, 2013; Болдирєва, 2013; Верхоглядова & Барінов, 2017; Ващенко, 2014; Настыч, 2016; Шигун, 2007). Відповідно до цього й наукове забезпечення дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, має реалізовуватися засобами дослідження комплексу наук. При цьому спектр методів дослідження має забезпечити виконання широкого асортименту аналітичної роботи: від спостереження та констатації зв'язку між соціально-економічними процесами та отриманими від цього результатами, через виявлення механізмів цього зв'язку, – до прогнозування розвитку підприємств торгівлі та планування заходів щодо забезпечення найбільш оптимального режиму функціонування. Комплексний підхід забезпечує необхідну концентрацію та узгодження загальнотеоретичних та спеціальних наукових методів, обґрунтованих та зведених до єдиної системи, оскільки за кожною складовою досліджень передбачено їхню перебудову відповідно до акценту та мети поставлених завдань. Це дозволяє розглянути досліджуваний об'єкт у різних вимірах та проєкціях, простежити об'єктивні та опосередковані зв'язки й вивчити стани відокремленої цілісності та інтегрованої комплексності одночасно.

На засадах комплексного підходу побудована організація процесу дослідження підприємств торгівлі, що забезпечило всім структурним елементам дослідження (етапи, стадії підготовки та проведення робіт, регламент) логічний зв'язок та послідовність.

Задля забезпечення об'єктивності досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі необхідним є діалектичне

застосування *суб'єктного та інституційного* загальнонаукових підходів. Багатоаспектність даного дослідження вимагає вивчення як соціально-економічних процесів, що відбуваються на усіх ієрархічних рівнях управління підприємствами торгівлі через призму результатів людської діяльності – менеджмент підприємств, діяльність домогосподарств, так і виявлення запитів та потреб споживачів у сегменті забезпечення товарами споживчого ринку через призму людської поведінки (Савицька, 2012).

Зважаючи на безпосередню участь управлінського персоналу у процесах формування стратегії розвитку підприємств торгівлі та значення управлінського впливу на ефективність діяльності підприємства торгівлі, суб'єктне дослідження є однією з необхідних комплексних змінних у сукупності параметрів дослідження результативності процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Основним принципом сучасного економічного дослідження господарського розвитку є оновлений персоналізм, реалізація якого здійснюється через структурування суб'єкта розвитку. Це передбачає його диференціацію на персоналізованого суб'єкта; сукупність індивідів, які утворюють множинне ціле – державу або соціум та цілісне множинне інституційний суб'єкт, що являє собою підприємство (організацію) або домогосподарство. Економічна діяльність людини здійснюється у соціальному просторі, як продукт взаємодії соціальних спільнот та господарських організацій. Дані міркування є обґрунтуванням застосування суб'єктного підходу щодо дослідження результативності діяльності персоналу та ефективності використання *людського капіталу* у підприємствах торгівлі. Для підприємств торгівлі, що діють в умовах глобалізації та високої конкуренції, необхідний рівень інформативності в процесі системної діагностики може забезпечити використання такого сучасного інструментарію, як суб'єктно-орієнтований підхід до управління бізнес-процесами – *Subjectoriented business process management (S-BPM)*. Інформаційно-аналітичні можливості даного підходу включають наступні

типи методологій: методології трансформації бізнес-процесів, методології оцінки ефективності бізнес-процесів та методології оцінки зрілості управління бізнес-процесами (Селиверстова & Точилкіна, 2015).

Сучасний індивід існує у вже сформованому диференційованому ринковому, соціальному, інституціональному, інфраструктурному середовищі, що безпосередньо відбивається на його економічній поведінці, економічних мотивах, й поряд із мотивами психологічного, творчого характеру, формує мотиви та інтереси споживання. Зважаючи на центральне місце *споживача*, як головного суб'єкту споживчого ринку і його значення як стратегічного орієнтиру діяльності підприємств торгівлі на потреби споживачів, суб'єктне дослідження є необхідною передумовою освоєння новітніх стратегій індивідуалізації, які б враховували цю особливість. Де предметом є не абстрактна особистість, а особистість, яка живе в певному суспільстві, специфіка її свідомості, що обумовлена дією численних факторів, потребами, вимогами, звичками щодо споживання, тощо.

Застосування *інституційного підходу*, як методологічної основи дослідження, обґрунтоване необхідністю використання теоретичних засад формування стратегічного бачення напрямків розвитку торгівлі на підґрунті нової інституціональної економічної теорії, яка є фундаментальною базою, що дозволяє адекватно проводити дослідження різних ринків (Азарян, 2015; Возіянова, 2013; Дементьев, 2006; Норт, 2000; Олсон, 1995; Сухарев, 2013; Теличко, 2010; Юдин, 1978; Morse, 1991).

Споживчі ринки передбачають продажі, які є неможливими без участі людини, тому дослідження слід проводити з урахуванням людського чинника, що володіє різними когнітивними здібностями, моральними принципами та нормами поведінки, що накладає відбиток на здатність прийняття рішень у взаєминах купівлі-продажу товарів і послуг.

2.2. Сутнісна характеристика міждисциплінарних методологічних підходів дослідження

До групи міждисциплінарних методологічних підходів, що притаманні проведенню економічних наукових досліджень, віднесено підходи, які слугують спільними підставами прикладних досліджень теоретико-пізнавального й аналітичного спрямування: інформаційний, проблематичний, динамічний, просторовий, ситуаційний, стратегічний, логічний, процесний. Крім цього, виділено специфічні підходи, що властиві специфіці теоретико-пізнавальних засобів досліджень – творчий, рефлексивний та аналітичних засобів досліджень – кількісний, нормативний, програмно-цільовий (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Систематизація міждисциплінарних методологічних підходів економічних наукових досліджень у контексті вивчення процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Методологічний підхід	Сутнісно-змістовна характеристика у контексті досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі
1	2
<i>Загальні задля теоретико-пізнавального та аналітичного спрямувань досліджень</i>	
Інформаційний	Забезпечується висока якість аналізу та обґрунтованість стратегічних рішень щодо функціонування, розвитку і життєздатності підприємства торгівлі шляхом достовірної комплексної інформації на якій вони базуються.
Стратегічний	Дозволяє аналізувати ступінь та ефективність використання концепції управління на засадах стратегічного розвитку підприємств торгівлі та прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі. Забезпечує стейкхолдерам підприємства торгівлі оптимальне використання своїх можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз.

Продовження табл. 2.1

Методологічний підхід	Сутнісно-змістовна характеристика у контексті досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі
1	2
Просторовий	Дослідження просторово-поляризаційних детермінантів розвитку підприємств забезпечує врахування системної взаємодії та цілісності її функціонування, як економічної системи, із соціально-економічними системами певного територіального простору, а також нерівномірності та полярності розвитку економічного (інформаційного, ресурсного, інституційного) простору.
Ситуаційний	Є способом мислення, що дає можливість оперативно використати специфічні прийоми досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі не за набором існуючих рекомендацій, а у залежності від ситуації, що склалася. Визначає найбільш ефективні методи досліджень, які придатні в конкретній ситуації та максимально адаптовані до вирішення поставлених завдань.
Динамічний	Торгівля досліджується у діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках та співвідпорядкованості. Проводиться ретроспективний аналіз за п'ять і більше років і перспективний аналіз (прогноз).
Логічний	В рамках підходу логіка наукових досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі проявляється у двох аспектах: у якості методологічної передумови наукового відкриття (логіка наукового відкриття), але більшою мірою – у якості правил, методів і процедур дослідницької діяльності (логіка наукового пошуку).
Процесний	Досліджує всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані та виконуються в певній послідовності та об'єднані пов'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень.
Творчий	В рамках підходу здійснюється генерація дослідницьких ідей, розробка й оцінку альтернатив, формується вміння адаптувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер та творчо їх використовувати.

Методологічний підхід	Сутнісно-змістовна характеристика у контексті досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі
1	2
Діяльнісний	Дає можливість урахувати особливості стрижневого елементу торгівлі – споживача, з одного боку, а також наявність людської компоненти, у процесах управління підприємствами торгівлі, створення додаткової вартості персоналом, а також під час проведення досліджень
<i>Притаманні теоретико-пізнавальному спрямуванню досліджень</i>	
Рефлексивний	Дає можливість вирішити дослідницькі завдання з використанням професійного сприйняття реальності та її осмислення
Інтуїтивний	Дає можливість компенсувати обмежене в обсязі явне знання дослідника, його досвідом та інтуїцією на основі дослідницького «чуття».
<i>Притаманні аналітичному спрямуванню досліджень</i>	
Кількісний	В рамках підходу здійснюється перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, експертних оцінок, системи балів тощо.
Нормативний	В рамках підходу встановлюється відповідність цільовим орієнтирам та нормативам управління за всіма визначеними елементами підсистем менеджменту підприємства торгівлі.
Програмно-цільовий	Робить можливим чітке визначення цілей дослідження, формування та здійснення програми аналітичних дій, спрямованих на досягнення цих цілей.

Джерело: Розроблено автором

В основі *інформаційного підходу* лежить принцип інформаційності, згідно з яким: інформація є універсальною, фундаментальною категорією; практично всі процеси та явища мають інформаційну основу; інформація є носієм змісту всіх процесів, що відбуваються в природі та суспільстві; всі існуючі в природі та суспільстві взаємозв'язки мають інформаційний характер (Ващенко, 2014; Иванов, 2002).

Застосування інформаційного підходу обґрунтоване тим, що за відсутності необхідної інформації у ретроспективних та проспективних

дослідженнях призводить до низько інформативної слабо розвиненої системи поточного аналізу, контролю та коригування поточної діяльності; низького рівня обґрунтованості управлінських рішень та підготовки відповідних документів; недостатнього використання науково-методичного арсеналу стратегічного планування; догматичної гіперболізації значення цифрових показників.

Існуючі інформаційні системи у більшості надають і характеризують інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, торгівлі, надання послуг; фінансово-економічні ретроспективні показники тощо (Цыбульская, 2007). Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер (Цыбульская, 2007). Стратегічні інформаційні потреби дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі під час обґрунтування стратегії розвитку охоплюють широкий спектр чинників, що можуть вплинути на довгострокову діяльність.

Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємства торгівлі ставлять перед собою (Цыбульская, 2007):

- які можливості надає та чому привертає певний споживчий ринок конкретне підприємство торгівлі;
- як можна використати можливості зовнішнього середовища;
- як можна використати можливості інтеграції;
- які види корпоративних та конкурентних стратегій доцільно використовувати підприємству торгівлі;
- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство торгівлі на певному ринку, що є його ключовими чинниками успіху, тощо (Цыбульская, 2007).

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів (Білоус, 2002). Створення такого забезпечення має відбуватися у двох напрямках: нагромадження інформації та її обробка. Оцінка зовнішнього середовища,

аналіз поточних узагальнених результатів об'єднань конгломеративного типу та аналіз конкуренції у комплексі забезпечують обґрунтоване прогнозування стратегічних рішень щодо оптимального функціонування підприємства торгівлі, участі (або ні) конкретного підприємства в процесах, які зумовлюють особливості її функціонування (постачанні, збуті, системі фінансування, тощо) (Разіна, 2011; Зенкіна, 2013).

База стратегічних даних використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень. Специфіка дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі зумовлюють таку структуру її підсистем: сильні та слабкі сторони підприємств торгівлі загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в суміжних галузях; стан економіки у цілому; ситуація на суміжних ринках тощо (Максимова, 2009).

Ефективна організація поточної діяльності підприємств торгівлі потребує своєчасної, конкретної та точної інформації щодо одержаних результатів господарювання. База інформаційно-управлінських даних щодо функціонування підприємства торгівлі дає змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; мати уявлення про реальні справи на цілому та в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі (Максимова, 2009).

Застосування інформаційного підходу щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі має здійснюватися на засадах системного підходу, що дає змогу зобразити підприємство торгівлі, як складну багаторівневу інформаційну систему. Глобальними концептуальними детермінантами якої є об'єктно-структурна та адміністративно-суб'єктивна складові (див. рис. 2.2), що деталізуються у складниках взаємопов'язаних систем нижчого рівня.

Значущість *стратегічного підходу* щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі зумовлена її інтеграційною структурою та управлінням на стратегічних засадах (Аакер, 2002; Разіна, 2011; Зенкіна, 2013). Спираючись на тлумачення інтеграції з позиції стратегічного менеджменту, встановлення зв'язків у інтегрованих господарчих структурах, які забезпечують контроль та зближення інтересів учасників, здійснюється на засадах горизонтальної вертикальної та діагональної інтеграції. Виходячи з цього, дослідження мають проводитися (Болдирєва, 2013; Верхоглядова & Барінов, 2017; Шигун, 2007; Ганущак-Єфіменко, 2013):

- за умов горизонтальної інтеграції: у напрямку вивчення взаємозв'язків між однопрофільними компаніями-учасниками;
- за умов вертикальної інтеграції: якщо вона є прогресивною – переважно у напрямку дослідження споживачів товарів та послуг; якщо вона є регресивною – переважно у напрямку постачальників ресурсів;
- за умов діагональної інтеграції: у напрямку дослідження пов'язаних процесів, що виходять за межі підприємства торгівлі.

Управління підприємствами торгівлі на засадах стратегічного підходу є послідовним ітераційним процесом, за певними складовими, за якими у подальшому визначають напрямки дослідних робіт з вивчення процесу управління підприємствами торгівлі за схемою «складові управління → досягнення цільових орієнтирів, виконання запланованих завдань → ефективність стратегічного менеджменту»:

- встановлення цілей;
- визначення «стратегічного набору» та заходів щодо реалізації стратегій;
- передбачення послідовності дій та закріплення її у планах, проектах і програмах, що є інструментами реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання (Варенко et al., 2013).

Дотримання методологічних принципів стратегічного підходу дозволяє аналізувати ступінь та ефективність використання концепції управління на засадах стратегічного розвитку підприємств торгівлі.

За принципом цілевстановлення та цілереалізації визначається ступінь відповідності діяльності учасників та стейкхолдерів підприємства торгівлі встановленим стратегічним орієнтирам. Виконання принципу свідчить про дієвість планів, що дають змогу досягти бажаних результатів.

За принципами багатоваріантності, альтернативності та селективності визначається реакція на мінливе середовище шляхом дослідження комплексу альтернатив.

За принципами глобальності, системності, комплексності, збалансованості встановлюється ступінь охоплення окремими стратегіями розвитку всіх аспектів діяльності підприємства торгівлі та здійснюється дослідження взаємозв'язків між ними.

За принципами наступності й послідовності здійснюється визначення ступеня дотримання графіків впровадження стратегічних планів та змін в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.

За принципом безперервності забезпечується динамічність та перманентність аналітичної діяльності, що попереджує негативні наслідки від її неритмічності або зупинки.

За принципом наукової та методичної обґрунтованості забезпечується використання оптимальних науково-методичних підходів, що дозволяє отримати якісну вихідну аналітичну базу.

За принципами гнучкості, динамічності забезпечується урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються згідно з етапами «життєвих циклів» підприємств торгівлі та пов'язаних з ними окремих підсистем, чому сприяє дослідження зворотних зв'язків (Малиновський, 2010).

До необхідності використання *просторового підходу* призводить розуміння того, що функціонування підприємства торгівлі відбувається у певному економічному просторі, який, з позиції даного дослідження, трактується, як просторова форма процесів самореалізації економічних суб'єктів, що відображає об'єктивні відносини їх співіснування, в основі яких лежать критерії масштабності, диспозитивності, зв'язності, кореспондуємості, комутованості, обміну ресурсами та інформацією суб'єктних і об'єктних одиниць, що містяться в загальних або взаємодіючих системах (Дементьев, 2006; Гирина, 2013).

Економічний простір формується інформаційними потоками, які циркулюють між складовими функціональними сферами підприємства торгівлі та становлять вихідну передумову щодо застосування у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі інформаційного підходу (Іванов, 2002). У рамках просторового підходу підприємства торгівлі мають розглядатися як сегмент економічного простору, де діяльність економічних агентів та їх відносини формуються і розвиваються у складних інституційних умовах економічної координації, де численні взаємодіючі чинники різної природи породжують флуктуації процесів «кооперації/поділу». Це впливає на становлення, функціонування і розвиток підприємств, а відношення між економічними процесами серед суб'єктів господарювання та сукупним економічним процесом, значною мірою впливають результати, які генерує економічна діяльність (Бияков, 2004; Митрофанов, 2013; Урунов, 2012).

В умовах перманентних криз в українській економіці та посиленої конкуренції, що є специфічною рисою у сфері торгівлі, необхідно підвищувати оперативність проведення досліджень. За цих умов логічним є використання принципів та пошукового інструментарію *ситуаційного підходу*. Прикладне застосування даного підходу у комплексі з іншими запропонованими методологічними підходами, зокрема, системним, процесним, просторовим, дає можливість підвищити релевантність та якість дослідження процесів

формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Завдяки своїм методологічним властивостям, за даним підходом розгляданню підлягають конкретні обставини, які впливають на систему управління в поточний момент часу.

На засадах *ситуаційного підходу* визначається доцільність застосування інструментів та методів досліджень, оскільки найефективнішим методом під час вирішення конкретного завдання є той, аналітичний апарат якого максимально адаптований до його особливостей. Застосування підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї й тієї ж мети під час обліку поточних обставин. Вивчення ситуації, що склалася, з використанням оптимального інструментарію, призводить до кращого розуміння не тільки причин, які її обумовили, а й виявити напрями та дії щодо подальшого впливу на ситуацію, які сприятимуть досягненню цілей дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі в конкретних умовах і обставинах.

Відповідно до внутрішньої логіки створення та функціонування підприємства торгівлі, можна стверджувати, що дослідження повинні проводитися, як мінімум, у трьох вимірах: просторовому, часовому та технологічному. Перший пов'язаний із аспектами системної взаємодії та цілісності її функціонування, як економічної системи, із соціально-економічними системами певного територіального простору, а також нерівномірності та полярності розвитку економічного (інформаційного, ресурсного, інституційного) простору (див. просторовий підхід). Другий передбачає виділення етапів життєвого циклу: її формування, реалізації та оцінки її результативності та ефективності. Третій відображує роль використовуваних технологій в широкому сенсі їхнього трактування: виробничих, обслуговування, маркетингових, тощо.

Подібний підхід є системно-динамічним. Зростання, розвиток, диференціювання, поява нових рівнів (підсистем), зміна напрямків розвитку, градація і деградація були описані в рамках системно-динамічного походу на

елементарному рівні, як нової наукової парадигми, проф. В.А. Бринцевим (Брынцев, 2017). За даного підходу, підприємство торгівлі слід вивчати, як складну систему з безліччю циклів, узгоджених між собою. Узгодження систем – процес безперервний і може відбуватися за часовою та просторовою компонентами. Внутрішнє узгодження підсистем за часом дозволяє говорити про появу єдиних темпосвітів. Просторове узгодження може відбуватися як за розмірами підсистем, так і за їхньою формою. Оскільки простір і час являються похідними руху, то реально узгоджується між собою динаміка систем, що виражається в їх просторово-часових і енергетичних параметрах. Якщо цей опис, адаптувати до умов функціонування багаторівневої багатоциклічної системи, яким є підприємство торгівлі, то за системно-динамічним підходом слід дослідити сполучення та ступінь гармонізації систем одного та різних рівнів цієї організації. Це значно покращить пізнавальні результати досліджень.

Конкретизуючи зміст динамічного підходу, слід зазначити, що в цьому ракурсі розуміння поведінки підприємства торгівлі ґрунтується на динамічній теорії, яка, розглядає підприємство як суб'єкта, який активно впливає на параметри ринкової структури. Застосування системно-динамічного підходу дає розуміння ефекту, який чинять на ринок фактичні результативні параметри підприємств торгівлі, а також можливі їхні зміни, що дозволяє порівняти альтернативні моделі ринкової поведінки, більш повно аналізувати процес конкурентної боротьби з урахуванням зворотних зв'язків і впливу конкурентів один на одного.

Дотримання логіки досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі дає можливість раціонально діяти, починаючи від висування гіпотези і закінчуючи завершенням дослідження і оформленням результатів. *Логічний підхід* актуалізує аналіз загальних умов і передумов, що ініціюють організаційні перетворення у підприємств торгівлі, зокрема таких фундаментальних процесів, як концентрація і централізація ресурсів,

посилення взаємозв'язків і взаємозалежностей господарських одиниць, забезпечення цілісності відтворювальних процесів.

Чисто логічний підхід до вирішення проблем даного дослідження є безперспективним, тому під час вивчення процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі передбачено гібридне застосування системно-логічного, структурно-логічного, формально-логічного, систематизаційно-логічного, інформаційно-логічного підходів.

Застосована логіка пошукової діяльності має багатоплановий прояв, оскільки науковий пошук за логічного підходу представлений різними аспектами. З точки зору об'єкту дослідження, логіка пошуку формується по мірі виявлення логіки об'єкту, його зв'язків і відносин. З точки зору етапів наукового пошуку, є своя логіка, яка розкриває дане тематичне спрямування щодо обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі, у висуванні й обґрунтуванні проблеми, розробці гіпотези, послідовному переході від одного етапу до іншого й зворотному впливові результату на постановку проблеми.

Логіка даного наукового дослідження охоплює специфічні методи, прийоми і принципи, які визначають характер пізнавального процесу стосовно результативності розвитку підприємства торгівлі. Такими методами є: індукція, абдукція (ретродукція), аналогія. Прикладне призначення полягає в тому, що вона допомагає робити узагальнення, переносячи знання, отримане на основі дослідження деякої частини явищ, на весь клас в цілому. Абдукція сприяє вибору з конкуруючих гіпотез тієї, яка має більше перспектив. Аналогія дозволяє знаходити структурну схожість досліджуваних явищ і широко використовує для аналізу математичний апарат.

Діяльність та поведіння підприємств торгівлі розглядається нами як процес, комплекс безперервних взаємопов'язаних управлінських функцій та дій починаючи з прогнозування та закінчуючи контролем, кожна з яких, також, є процесом. Необхідність розглядання всіх функцій управління підприємствами торгівлі в єдності та необхідність дослідження послідовної

зміни станів її суб'єктів та об'єктів у розвитку, зумовлює використання *процесного підходу*.

За цим підходом виконання кожної роботи та загальних функцій управління розглядається у вигляді процесу, тобто, як сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи ресурсів, інформації тощо на відповідні виходи, результати (Єрмоленко, 2010). Вихід одного процесу може бути входом для іншого, а сам процес управління визначається сумою усіх функцій, що виконуються (Єрмоленко, 2010). У рамках даного підходу вивчення процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі розглядається як виконання дослідницьких робіт та загальних управлінських функцій щодо їхньої реалізації (дослідного управлінського циклу) у вигляді процесу – безперервної серії взаємопов'язаних дій, тобто, як роботу з досягнення цілей дослідження. За умов використання процесного підходу забезпечено вивчення всієї сукупності безперервно здійснюваних дій за всіма дослідними роботами з їхньою ідентифікацією.

Процесний підхід щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі передбачає включення до кола досліджень усієї сукупності взаємопов'язаних управлінських функцій підприємств торгівлі: прогнозування, планування, організації робіт, координація, виконання робіт, регулювання, активізація і стимулювання, облік, контроль та аналіз, які забезпечують досягнення цілей підприємства торгівлі та передбачають орієнтацію на споживача за допомогою управління процесами.

Обґрунтування використання процесного підходу зумовлене його ексклюзивними аналітичними властивостями, які є необхідними у даному дослідженні: безперервність взаємозалежного проведення дослідницьких робіт; отримання синергетичного дослідного результату; виконання вимог щодо повноти і обґрунтованості проведення досліджень; поліпшення процесів, заснованих на об'єктивних результатах дослідження.

З позиції *творчого підходу* є можливість здійснювати дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, як свідомий процес пошуку нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробки спеціальних оригінальних прийомів. Використання таких інструментів творчого підходу, як уявлення, інтуїція, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід трансформується у генерацію шуканих дослідницьких ідей, розробку й оцінку альтернатив, вміння адаптувати стосовно даного дослідження оригінальні ідеї і досвід з інших сфер та творчо їх використовувати.

З позиції *діяльнісного підходу* є можливість враховувати особливості її стрижневого елемента – споживача, з одного боку, а також наявність людської компоненти, як у процесі формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, так і під час проведення досліджень – з іншого. За даним підходом, до компонентів наукових пошуків слід ввести розділ з аналізу взаємодії суб'єктів соціальних відносин з приводу формування і розвитку елементів економічного середовища, що забезпечують необхідні умови для активної реалізації ідей стратегічного управління підприємствами торгівлі, і на цій основі – задоволення потреб взаємодіючих суб'єктів.

Специфіку теоретико-пізнавального спрямування даних досліджень відображує використання методологічних засад *рефлексивного підходу* дозволяє вирішувати завдання даних досліджень, що потребують урахування умов часткової невизначеності. Реалізація принципів цього підходу дозволяє здійснювати дослідження не лише за детермінованими фактами, а й залучати використання професійного сприйняття реальності та її осмислення. Це підвищує рівень ефективності результатів та є актуальним для даних досліджень, оскільки у ситуації часткової інформаційної невизначеності, що може об'єктивно скластися, ступінь глибини аналізу значною мірою залежить від знань та досвіду наукових співробітників. Основою рефлексивного підходу служить систематизована та доступна для обробки об'єктивна інформація щодо внутрішнього і зовнішнього середовища

функціонування підприємства торгівлі у необхідному обсязі. Її джерелом виступають наявні знання і практичний досвід виконавців дослідних робіт.

З рефлексивним підходом логічно пов'язаний *інтуїтивний підхід*, реалізація якого у процесі досліджень дає можливість компенсувати обмежене в обсязі явне знання дослідника, тим, що недостатність фактів компенсується його досвідом та інтуїцією. Тому процес дослідження має проводитися як рефлексивно, так й інтуїтивно, тобто на основі дослідницького «чуття».

Проведення дослідних робіт розрахунково-аналітичного спрямування реалізується засобами кількісного, нормативного, програмно-цільового наукових підходів.

Кількісний підхід у даному дослідженні є узагальненою характеристикою всіх необхідних прийомів, пов'язаних із застосуванням математики, статистики, кібернетики, що надають змогу отримати кількісні оцінки за допомогою економічних розрахунків, методів оптимізації, використання статистичних і математичних теорій, експертних оцінок, системи балів та ін. Задля оцінювання ефективності управління необхідно формалізувати та виміряти фактичний та очікуваний результати, оскільки їхнє порівняння дає змогу всебічно оцінити результат функціонування системи управління. Виконати цю вимогу можливо на засадах кількісного підходу, який під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі реалізується через пошук і встановлення залежності між різними показниками діяльності окремих підприємств та інтегрованих структур.

Одним із вимірників ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства торгівлі є ступінь відповідності фактичного або очікуваного результату запланованому, бажаному, що виступає у якості нормативу, який трактується, як ступінь досягнення цілей. *Нормативний підхід* у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі реалізується через створення певних умов. А саме: включення в зміст її управлінського процесу розробки філософії, цілей, що забезпечують рух (функціонування) інтегрованих складників до певної мети, підприємницької політики,

визначених позицій в конкурентній ніші ринку, сформованих загальних стратегічних намірів з встановленням нормативів управління за всіма підсистемами управління.

За належної нормативної регламентації діяльності елементів функціональної сфери управління підприємствами торгівлі, за допомогою нормативного підходу забезпечується якість та ефективність досліджень за наступними напрямками:

- дослідження цільової підсистеми менеджменту: показники організаційно-технічного рівня конгломерації, параметрів ринку, соціального розвитку;

- функціональний напрямок: нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю;

- дослідження забезпечуючої підсистеми менеджменту: виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів окремих складників та в цілому, ступінь забезпеченості підпорядкованих учасників всім необхідним для успішної роботи;

- дослідження виконання корпоративних норм, що регулюють відносини у середині підприємства торгівлі, які текстуально прописані у відповідних нормативних документах, положеннях, інструкціях, статутах, угодах, тощо.

Прикладні рекомендації *програмно-цільового* підходу передбачають чітке визначення цілей, формування і здійснення програми дій, спрямованих на досягнення цих цілей. Програмно-цільовий підхід в дослідженні процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі відіграє важливу роль в концептуальному осмисленні означеної проблеми і передбачає: інтеграцію основних принципів управління; чітке визначення цілей і спрямованість на кінцевий результат; формування і здійснення програми дій, спрямованих на досягнення цих цілей, комплексності, зв'язку цілей і ресурсів, конкретності, єдності галузевого та територіального планування.

2.3. Конкретно-методологічні підходи як інструментарій дослідження специфіки формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Систематизація конкретно-методологічних підходів досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі наведено у табл. 2.2.

Синергетичний підхід найбільш повно відображає головну мотиваційну настанову щодо створення та результативну націленість (очікування) щодо функціонування підприємства торгівлі. Головною мотивацією щодо об'єднання інтегрованих підприємницьких структур у торгівлі є можливість отримання додаткових вигід від потенціалу синергетичних зв'язків, який виникає під час функціонування інтегрованих структур. У цьому полягає обґрунтування необхідності використання концептів синергетики у ході дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Таблиця 2.2

Систематизація конкретно-методологічних підходів досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Методологічний підхід	Сутнісно-змістовна характеристика у контексті досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі
1	2
<i>Загальні задля об'єктної та адміністративно-суб'єктивної складових досліджень</i>	
Синергетичний	Дозволяє аналізувати нелінійний характер переходу станів, як у функціонуванні складників підприємства торгівлі, так і його системи в цілому.
Структурний	Аналіз підприємства торгівлі у статиці: шляхом забезпечення багатоступінчатого, послідовного поділу її складників на підсистеми, елементи, компоненти, що дозволяє встановити характер взаємозв'язків між ними, та на цій основі – дослідити суть, місце та роль кожного з них у загальній інтегрованій системній взаємодії.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Об'єктно-функціональний	Аналіз підприємства торгівлі у динаміці: шляхом вивчення її складників крізь призму функцій та функціональних зв'язків між собою та зовнішнім середовищем. Надає опис логіки інтегративного функціонування в цілому.
Цілісний	Є базовою умовою створення інтегральних критеріїв ефективності та формування загальної цілісної методології дослідження проблем ефективності функціонування підприємства торгівлі на основі його цілісного сприйняття.
Поведінковий	В рамках підходу здійснюється оцінка ефективності процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі с позиції досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах його діяльності груп.
<i>Притаманні специфіці об'єктної складової досліджень</i>	
Інтеграційний	Комплексний аналіз факторної результативності бізнес-процесів усієї системи господарських ланцюжків підприємства торгівлі та кожної його складової за підсистемами; ефективності роботи управлінського персоналу. Дослідження стадії та інституційного оформлення, швидкості та фази розвитку, територіальних меж, рівномірності та щільності просторового середовища підприємства торгівлі.
Маркетинговий	Дослідження ефективності менеджменту в контексті аналізу впливу управляючої системи на задоволення потреб споживачів; підвищення якості та удосконалення асортименту товарів у відповідності із запитами споживачів; економію ресурсів за рахунок ефекту масштабу, тощо.
<i>Притаманні специфіці адміністративно-суб'єктивної складової досліджень</i>	
Праксеологічний	Здійснюється оцінювання ступеню раціональності та ефективності діяльності адміністративного персоналу підприємства торгівлі; ефективності процесу прийняття управлінських рішень; мотиваційні аспекти управлінської праці; економізації дій менеджерів.
Композиційно-багатопараметричний	Забезпечує багатовекторність напрямів оцінки результатів (ефекту) управління персоналом підприємства торгівлі.

Джерело: Розроблено автором

Перспективність використання синергетичного підходу, як методологічної основи досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, обґрунтована науковими висновками щодо того, що методи синергетики добре слугують вирішенню аналітичних завдань у випадках, коли йдеться саме про колективну поведінку систем різної природи з утворенням самоорганізованих і впорядкованих структур (Шпортко, 2017; Князева & Курдюмов, 2005; Кавун, 2011; Шимко, 2013). У функціонуванні підприємства торгівлі явно проявляються взаємодії, які вивчаються синергетикою з її ключовим положенням щодо відкритого характеру будь-якої з соціальних систем – сучасною теорією спільної дії. У залежності від ступеня своєї відкритості, внутрішні системи підприємства торгівлі взаємодіють між собою, причому у творчій формі співробітництва, а колективні дії не зводяться до простої суми індивідуальних незалежних дій, а викликає виникнення синергетичних ефектів (Возіянова, 2013; Ходаківський, 2009; Протасова, 2000).

Умовами формування синергетичної системи підприємства торгівлі є його відкритість; віддаленість від рівноваги; наявність флуктуацій та біфуркацій (Ходаківський, 2009; Малинецький, 2005, Пригожин, 2000; Хотунцев, Ю. Л. & Хотунцев, А. Ю., 2001). Точками біфуркації у підприємства торгівлі можуть виступати зміни фінансово-економічного стану, діяльності, зв'язків її підрозділів та стейкхолдерів, соціальних чи політичних установок, суспільної думки, інформаційного забезпечення, споживчого попиту, тощо. Ефект синергії створюється завдяки появі джерел, що виникають після інтеграції елементів підприємства торгівлі, під якими розуміється вплив зумовлюючих чинників.

Для прикладного застосування синергетичного підходу у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі евристично цінними є наступні умовиводи синергетики:

– існування у матеріальних системах багатоваріантності та альтернативності розвитку за наявності певної інерційно-історичної

визначеності їх змін у точках біфуркації (розгалуження, будь-які якісні та стрибкоподібні перебудови системи та метаморфози різних об'єктів за плавної зміни параметрів, від яких вони залежать) (Коваленко, 2003);

– бачення зовнішнього середовища, як ієрархії середовищ із різною не лінійністю, що характеризується як принцип розростання малого, коли кількісні зміни в межах констант системи не зумовлюють якісних змін характеру процесу загалом або коли певний «поріг впливу» долається, система потрапляє у сферу впливу іншого «атрактора», внаслідок чого малі зміни виражаються в макроскопічних наслідках);

– можливість впливу індивідуальних зусиль на здійснення макросоціальних процесів.

Синергетичний підхід у дослідженнях підприємства торгівлі націлює на комплексне врахування зв'язків різних рівнів і форм між елементами системи, розвиток яких посилює їх цілісність та ефективність, також врахування можливостей багатоваріантного розвитку на основі статистичних (імовірнісних) і динамічних законів і закономірностей (Особа, 2008).

Задля практичних цілей досліджень щодо встановлення наявності синергії та визначення її ефектів, вивчення процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі слід здійснювати за такими рівнями розгляду:

– дослідження мікроскопічного рівня надає опис окремих елементів, наприклад, діяльності окремих підприємств, домогосподарств, стейкхолдерів, що дозволяє визначити наявність синергії та синергетичний ефект окремих підрозділів у складі підприємства торгівлі, а також обґрунтувати результативні показники структур вищого порядку;

– дослідження мезоскопічного рівня надає опис діяльності на основі бачення про групу складових. Змінні стану на рівні мікроструктур можуть відрізнятися при утворенні макроструктур, тобто характеристика стану структури мезоскопічного рівня є залежною від часу і інших параметрів підструктури;

– дослідження макроскопічного рівня дає можливість охопити дослідженнями систему діяльності підприємства торгівлі в цілому, у різноманітті усіх його аспектів – досягнень і проблем.

Таким чином, у контексті синергетичного підходу підприємство торгівлі розглядається як складна система, що здатна до постійної еволюції (змін структури і змісту) за рахунок активної взаємодії із зовнішнім середовищем та іншими системами під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, що створює передумови виникнення синергетичних ефектів за рахунок нелінійного характеру переходу станів, як складників підприємства торгівлі, так і його системи в цілому (Протасова, 2000; Хотунцев, Ю. Л. & Хотунцев, А. Ю., 2001).

Необхідність структурного бачення під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі з виділенням його структурних елементів (компонентів, підсистем) зумовлює необхідність застосування *структурного підходу*. Згідно з методологічними принципами – ієрархічного упорядкування, абстрагування, несуперечності, структурування даних – структурний підхід забезпечує багатоступінчатий, послідовний поділ складників підприємства торгівлі на підсистеми, елементи, компоненти, дозволяє встановити характер взаємозв'язків між ними, та на цій основі – дослідити суть, місце та роль кожного з них у загальній інтегрованій системній взаємодії.

Структурний підхід характеризує підприємство торгівлі у статиці. За принципом ієрархічного упорядкування створюються ієрархічні деревоподібні структури з елементів системи управління підприємства торгівлі з додаванням нових деталей на кожному рівні. Принцип абстрагування дозволяє виділити суттєві аспекти дослідження. За принципом структурування даних забезпечується структурованість й ієрархічна організованість вихідної інформації та отриманих результатів.

Структуризація складових підприємства торгівлі є необхідною передумовою комплексної реалізації методологічних засад інших раніше

розглянутих наукових підходів, таких як системний, логічний, синергичний та ін.

Оскільки для підприємства торгівлі притаманна структурно-функціональна цілісність, за якої кожен елемент (компонент, підсистема) має певне функціональне призначення, яке узгоджене із загальними цілями, виконує свої специфічні функції, які здійснюють внесок у загальносистемні функції, структурний підхід має бути доповнений функціональним підходом. Функціональний підхід під час досліджень дає можливість характеризувати підприємства торгівлі у динаміці.

Змістова характеристика *функціонального підходу* заснована на розгляданні підприємства торгівлі та його складників крізь призму функцій та функціональних зв'язків елементів структури між собою та зовнішнім середовищем та логіки функціонування системи в цілому (Ващенко, 2014). На доповнення до функціонального підходу має бути застосований *об'єктний підхід*, засобами якого відбувається виділення підсистем підприємства торгівлі шляхом елементного розподілу її складників на більш дрібні, кожний з яких потім розглядається як об'єкт дослідження відповідного рівня ієрархії. Таке структурування уможливорює розглядання кожної системи (підсистеми) підприємства торгівлі, як сукупності властивостей і взаємозв'язків об'єктів, що входять до складу консолідованих об'єднань. На основі функціонального підходу для проведення досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі доцільно виділити функції розвитку, адаптації та самоорганізації. Подальша типологічна деталізація функцій залежить від цільових показників окремих складових підприємства торгівлі. У даному дослідженні доцільно виділити наступний розподіл функціональних рівнів: орієнтація на ринок; інформаційна функція, що сприяє координації управління; функція, що визначається завданнями розвитку ринку в певний період часу.

Цілісний підхід логічно пов'язаний із структурним, об'єктно-функціональним та синергетичних методологічними підходами, оскільки

визначає необхідність досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі з орієнтацією на його інтегративні цілісні характеристики. У зв'язку із цим підприємство торгівлі вивчається як загальна цілісність, як складна система, що має свою структуру, функції і внутрішню будову.

Під час функціонування підприємства торгівлі неминучою є поява певних протиріч між її цілісністю та функціональним підходом до розв'язання проблем його розвитку. Звідси необхідність застосування принципів цілісного підходу, за якими всі ланки мають бути тісно взаємозалежні, взаємодіють одна з одною, але головне завжди підпорядковані дуальній меті: отримання максимальних вигід за максимального урахування інтересів та потреб споживачів. Цілісний підхід до даних досліджень уможливорює з'ясування внеску окремих компонентів-процесів підприємства торгівлі у його розвиток, як системного цілого.

Цілісне бачення підприємства торгівлі за концептами цілісного підходу є базовою умовою створення інтегральних критеріїв його ефективності. Це виражається в тому, що властивості системи підприємства торгівлі не розглядаються як сумативне відображення властивостей його елементів. Більш того, властивості цілого, що проявляються в реальному існуванні, цілком можуть бути відсутніми в його елементах, вони є наслідком не механічного додавання, а складної взаємодії властивостей елементів. Інтегративна система підприємства торгівлі активно впливає на свої компоненти, перетворюючи їх відповідно до стратегічних завдань. Зміна одного компонента неминуче викликає зміни в інших і в підприємстві торгівлі в цілому.

На засадах концептуальних положень цілісного підходу також має здійснюватися процес формування загальної цілісної методології дослідження проблем розвитку підприємства торгівлі.

Дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі *за поведінковим підходом* ґрунтується на вимірюванні ступеню

задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах його діяльності. Напрями досліджень визначає склад груп інтересів за такими ознаками: зовнішні щодо підприємства торгівлі – споживачі та стейкхолдери та внутрішні – структурні підрозділи та їхні працівники, домогосподарства, індивіди тощо. Головним критерієм оцінки ефективності процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах його діяльності груп. Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо) (Івасенко, 2009).

Необхідність включення *інтеграції*, як методологічного походу, що є притаманним специфіці об'єктної складової досліджень, є очевидною, зважаючи на те, що концепція інтеграції є стратегічним підходом до об'єднання, як засобу розвитку та підвищення ефективності бізнесу в торгівлі за рахунок інтеграційних рішень.

Інтеграція у сфері торгівлі сприяє побудові закінчених господарських ланцюжків, координована робота яких забезпечує кінцеві обсяги продажів товарів, економію витрат на одиницю продукції, зростання продуктивності праці тощо. За цієї точки зору, дослідження мають спрямовуватись на комплексний аналіз факторної результативності бізнес-процесів усієї системи господарських ланцюжків торгівлі та кожної її складової за підсистемами (Болдирєва, 2013; Верхоглядова & Барінов, 2017; Ганущак-Єфіменко, 2013; Кавун, 2011).

Обґрунтуванням наступного аспекту досліджень на засадах *інтеграційного підходу* є те, що результатом інтеграції у торгівлі є формування господарського механізму, в якому, крім інтегрованих об'єктних елементів, є координуючий елемент – управляюча система та її підсистеми (див. рис. 2.2). За цих обстав, предметом дослідження має стати ефективність роботи управлінського персоналу як наслідок управлінського впливу на

результативність (раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прибутковість, тощо) взаємодії між формами та видами інтеграційних структур та підприємства торгівлі у цілому, що забезпечує синергетичні ефекти.

Під час досліджень слід також урахувати, що інтеграція у торгівлі є процесом, який протікає в просторі та часі. Це зумовлює в якості характеристичних ознак аналізу використовувати такі індикатори, як стадія, швидкість і фаза розвитку, територіальні межі, рівномірність і щільність просторового середовища підприємства торгівлі (Курушина, 2013).

Маркетинговий підхід у концептуальному осмисленні щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі зумовлює розглядання ефективності менеджменту в контексті маркетингу на основі аналізу впливу управляючої системи на задоволення потреб споживачів; підвищення якості та удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; економію ресурсів за рахунок ефекту масштабу, тощо.

Урахуванню специфіки проведення досліджень за адміністративно-суб'єктивною складовою управління підприємствами торгівлі сприяє праксеологічний та адміністративний наукові підходи.

Очевидність застосування *праксеологічного підходу* пояснюється його сутністю, оскільки провідним елементом тут є люди, адаптація управлінських рішень та стратегій розвитку до потреб життєдіяльності людини відповідно до теорії раціональних рішень (Ганущак-Єфіменко, 2013; Богоявленська, 2004). Практичне застосування праксеологічного підходу у структурі наукових підходів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі уможливорює створення системи науково-методичного супроводу дослідження щодо оцінки управлінської діяльності. У даному дослідженні праксеологія виступає як загальна методологія, що розглядає способи розумової діяльності з огляду на їх практичні властивості, тобто в розумінні їхньої ефективності. За праксеологічного підходу здійснюється оцінювання ступеню раціональності

та ефективності діяльності адміністративного персоналу зі створення додаткової вартості.

Прикладне застосування праксеології щодо оцінки управлінської діяльності полягає у реалізації її змісту, як вчення про закони ефективності роботи, що ґрунтується на використанні оптимальних технологій діяльності та реалізації здібностей особистості (Ганущак-Єфіменко, 2013; Богоявленська, 2004). В ієрархії рівнів менеджменту підприємства торгівлі праксеологічне вчення створює основу пірамідальної структури досліджень процесів формування стратегії розвитку: з одного боку, як система знань про управління, з іншого – як засіб максимізації їх практичного результату.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій менеджменту у підприємстві торгівлі. У структурно-логічному аналізі точками зіткнення праксеології з даними дослідженнями є: засоби максимізації ефективності процесу прийняття управлінських рішень; мотиваційні аспекти управлінської праці; економізація дій менеджера. Ефективність і якість управлінських рішень має оцінювати за такими орієнтовними показниками: економічна ефективність рішень; коефіцієнт економічності реалізації рішень; коефіцієнт своєчасності розроблення рішень; коефіцієнт якості рішень, тощо.

Розвиток та функціонування підприємства торгівлі значною мірою забезпечує такий головний ресурс, як людський (трудовий). Методологічні основи дослідження ефективності процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі за критерієм забезпечення цільових параметрів результативності праці, реалізації кадрового потенціалу і рівня його використання забезпечує *композиційний багатопараметричний підхід*. Його застосування обґрунтоване багатовекторністю напрямів оцінки:

– ефект управління виражається показниками результативності діяльності підприємства торгівлі загалом, де у якості показників приймаються чисельні значення результатів роботи, що слугують основою розрахунку ефективності роботи персоналу;

– критеріальні ознаки повинні віддзеркалювати результативність, якість і складність трудової діяльності (продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, середня заробітна плата);

– в якості критеріальних ознак виступають показники організації роботи та якості персоналу, як соціальної системи (плинність персоналу, надійність його роботи, трудова дисципліна, рівномірність навантаження).

Формування комплексу методів і процедур, які б вичерпно характеризували результат (ефект) управління персоналом підприємства торгівлі можливе лише за умови комплексного застосування методологічних властивостей багатопараметричного підходу, який дає можливість здійснювати порівняння важливості різноманітних групових та індивідуальних інтересів в господарській організації (системі, комплексі), та композиційного підходу, який дає можливість визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Нормативною основою та визначальним компонентом наукових пошуків під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є методи та засоби проведення досліджень. Методи дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі систематизовано відповідно до типу та змісту завдань, що підлягають вирішенню за такими ознаками (рис. 2.3):

- універсальні та формально-логічні методи, що є слухними задля розв'язання більшості технічних завдань як теоретико-пізнавального, так і аналітичного спрямування: розробка концептуальних засад розвитку підприємства торгівлі; обґрунтування концепції формування стратегії розвитку підприємства торгівлі; обґрунтування методологічних підходів та методів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємства торгівлі; обґрунтувати науково-практичні підходи до інтеграції підприємств та формування кластерних структур у торгівлі; розробка теоретико-методологічного базису формування бізнес-моделі підприємства торгівлі; розробка теоретико-методологічного базису організаційно-економічного

забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі; розробка методичного інструментарію вибору корпоративних стратегій підприємств торгівлі, формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі тощо. До цієї групи входять такі методи: абстрактно-логічний, аналізу та синтезу; індукції та дедукції; ідентифікації, угруповань, формалізації, тріангуляції;

- загальнонаукові та специфічні методи розділені на дві підгрупи: методи, що є слухними задля розв'язання усього комплексу технічних завдань: спостереження, класифікації, структурний, узагальнення, статички та динаміки, порівняння, графічний, системний, балансовий, експертно-аналітичний та матричний, зокрема для обґрунтування системи показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі; розробки методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємств торгівлі; обґрунтування методичного інструментарію оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі; розробки методичного інструментарію оцінки ефективності управління бізнес-моделлю підприємства торгівлі; обґрунтування стратегічних альтернатив трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі; методичних засад оцінювання ефективності злиття та поглинання підприємств торгівлі тощо. Окремо згруповані методи, що є специфічними та застосовуються переважно у аналітичних дослідженнях, які потребують а також методи інтелектуального аналізу даних: регресійний, дискримінантний, кластерний, багатовимірний статистичний аналіз, методи індексів та часових рядів.

- окремо виділено комплексні методи організаційного проектування, прикладне використання якого безпосередньо передбачено під час вирішення технічного завдання з розробки концепції формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, та системного аналізу що є наскрізною методикою проведення досліджень за всіма напрямками.



Рис. 2.3. Систематизація методів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі за напрямками дослідницького процесу. (складено на основі: (Меньшикова, 2017b; Подольчак, 2006; Высочина, 2009; Дудукало, 2012; Мачуева, 2016, Нусратуллин, 2015; Пілецька & Коритько, 2018; Усенко, Богатищева & Галькова, 2015; Усенко, Гузей & Павлова, 2013; Усенко, Шеравнер & Тимофеева, 2014; Хакен, 1985, Чернышева, 2017)

Дослідницький інструментарій *універсальних та формально-логічних методів* дає можливість вирішення широкого спектру наукових проблем даного дослідження під час конструювання гіпотез, постановки проблем, розробки матеріалів щодо полеміки теоретичних досліджень, побудови доказових суджень та оцінок, організації та проведення розрахункових робіт, інтерпретації отриманих результатів прикладних досліджень, моделювання тощо.

Головна мета логіки полягає у виявленні та систематичному удосконаленні правильних способів міркування. Сучасна логіка виробляє процедури пошуку доведень. Логічні правила та закони, які регламентують процес міркувань, мають нормативний характер, який означає гарантію процедури отримання з істинних начал істинних наслідків. Зазначене доводить, що *абстрактно-логічний метод* посідає виняткове місце у методології дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, оскільки є методом здійснення розумової діяльності впродовж усього дослідження. Значення логіки доведено Б. Мінто (Минто, 2004), яка у своїй праці стосовно роботи над створенням ділових документів «Золоті правила Гарварду і McKinsey» сформувала та обґрунтувала теорію за якою ділова інформація добре сприймається тільки в тому випадку, якщо ідеї логічно взаємопов'язані та збудовані. Тільки логічна структуризація робить результати досліджень максимально доступними для розуміння, тому що думки викладаються в порядку, що є оптимальними щодо сприйняття.

Прикладний інструментарій цього методу послуговується засобами логічної науки (Чаплыгин, 2017). Сходження від абстрактного до конкретного є засобом теоретичного дослідження і викладу, що складається у русі наукової думки від вихідної абстракції – «початок», однобічне, неповне знання, через послідовні етапи поглиблення та розширення пізнання до результату – цілісного відтворення у теорії досліджуваної проблеми. В якості своєї передумови даний засіб включає в себе сходження від чуттєво-конкретного до абстрактного, до виділення в мисленні окремих сторін проблеми та їхнього «закріплення» у відповідних абстрактних визначеннях.

Це сприяє вирішенню численних теоретичних завдань даного дослідження

шляхом надання можливості формулювання понять, визначення необхідних категорій, теорій та гіпотез. Метод дає рекомендації щодо розробки суджень, здійснення теоретичних узагальнень для порівняльного аналізу у процесі теоретичних умовиводів, надання обґрунтованості міркувань, забезпечує послідовність та несуперечливість, думок.

Уданих дослідженнях необхідно застосування логіки під час:

- теоретичних пошуків задля дослідження та систематизації теорій і концепцій розвитку, з'ясування та визначення сутності, соціально-економічного значення, функцій та цілей сфери торгівлі;

- у визначенні соціально-економічних чинників та глобальних змін задля подальшого виявлення їхнього впливу процесу формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;

- розробки та використання методів; організації та проведення усіх етапів та процедур аналітичних досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;

- формування умовиводів та висновків продовж всього дослідження.

Рух пізнання від чуттєво-конкретного до абстрактного – це є рух від одиничного до загального, тут переважають такі прийоми, як аналіз і індукція. Сходження від абстрактного до конкретного – це процес руху від окремих загальних абстракцій до їхньої єдності, конкретно-загального, тут панують прийоми синтезу і дедукції. Методи наукової абстракції та формальної логіки отримують свій розвиток під час виконання даних досліджень у формах логічних прийомів-методів *аналізу та синтезу, індукції та дедукції таким чином:*

- у аналізі, як методі наукового дослідження, що надає засоби уявного або фактичного розкладання цілого на складові частини, кожна з яких піддається детальному вивченню із з'ясуванням її ролі і місця всередині цілого;

- у синтезі, як методі наукового пізнання економічних явищ, що надає засоби поєднання роз'єднаних й проаналізованих елементів до єдиного цілого з виявленням та поясненням внутрішніх зв'язків між елементами, їхньої взаємодії, протиріч тощо;

- у індукції, як логічних умовиводах, що йдуть від індивідуальних, одиничних випадків до загального висновку, від окремих фактів до узагальнень. Результатом використання методу індукції, як руху думки від часткового до загального, від окремих фактів до загального положення є формулювання категоріального апарату даних досліджень;

- у дедукції, як логічних умовиводах від загального до конкретного, від загальних суджень до індивідуальних чи інших спільних висновків. З використанням методу дедукції у даному дослідженні на базі загальних положень обґрунтовуються індивідуальні економічні характеристики та господарська поведінка економічних об'єктів та процесів підприємства торгівлі.

Одним з важливих методів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є *ідентифікація*, яка є необхідною задля вирішення таких завдань: однозначне визначення об'єкту (явища) досліджень; розпізнавання за властивостями; групування за певними ознаками; виділення з безлічі подібних; визначення елементів системи підприємства торгівлі.

Прикладна реалізація даного методу полягає у встановленні та поясненні висновків щодо тотожності ідентифікованого об'єкта (явища) або ідентифікуючих об'єктів (Білега, 2014). Процес встановлення тотожності розпочинається з всебічного вивчення, аналізу ознак об'єктів ідентифікації. Після цього здійснюється порівняльне дослідження шляхом зіставлення обраних дослідником ознак або властивостей порівняння порівнюваних об'єктів (явищ). Результатом аналітичної стадії має бути встановлення збігу та/і розбіжностей у ідентифікаційних ознаках. Подальший процес ідентифікації переходить у синтетичну стадію на якій вирішується завдання наукового пояснення виявлених збігів та розбіжностей та слід дійти висновку щодо тотожності або відмінності, іноді – подібності об'єктів (явищ).

З наявного інструментарію проведення ідентифікації (найменувань; цифрових номерів; класифікаційний; умовних позначень; контрольний; описовий; біометрії тощо) задля прикладного використання стосовно специфіки даних досліджень придатні: класифікаційний, описовий та засіб умовних

позначень. Класифікаційний прийом ідентифікації використовується в тих випадках, коли необхідно ідентифікувати групи однорідних об'єктів. Він широко використовується в даному дослідженні завдяки своїй інформативності та систематичності, оскільки дозволяє з безлічі виділяти необхідні об'єкти, що володіють певними ознаками та є особливо ефективним при обробці інформації в системах управління. Код, що присвоюється класифікаційної групи, забезпечує її повну ідентифікацію в рамках конкретного класифікатора. Описовий спосіб ідентифікації використовується, коли необхідно ідентифікувати конкретний об'єкт шляхом опису його характеристик. відбувається шляхом здійснення порівняльного аналізу однорідних (споріднених) об'єктів шляхом зіставлення характеристик, які увійшли до їхньої ідентифікації. Порівняння дає можливість встановити ступінь схожості або відмінності, які існують між об'єктами (явищами), для вирішення різнопланових завдань вибору: об'єкта, що володіє найкращими характеристиками для заданих умов застосування; об'єкта, що забезпечує повну взаємозамінність іншого; однорідних об'єктів з метою їхньої систематизації.

У результаті описової ідентифікації можуть бути встановлені збіг низки одних ознак і розбіжність інших. При поясненні збігу має бути описана стійкість ознак; частота її появи в об'єктах ідентифікації; конкретні умови відображення об'єктів ідентифікації. При поясненні відмінностей мають бути описані зміни властивостей об'єктів (явищ) ідентифікації та зміни умов їхнього прояву. Істотне значення для наукового пояснення й збігу і відмінностей в ознаках має вивчення умов і механізму утворення ознак, властивостей. Висновок щодо тотожності, відмінності або групової належності, яким закінчується ідентифікація, будується на даних дослідження і мають бути обґрунтованим. Цей висновок повинен бути результатом глибокої оцінки збігу і відмінності в ознаках, при цьому ознаки мають бути розглянуті у взаємозв'язку і взаємозалежності, як єдиний комплекс ознак об'єкта. Для висновку про наявність індивідуальної ідентифікації (встановлення конкретної тотожності) необхідним є збіг комплексу ознак, неповторних у даному сполученні та ні в якому іншому об'єкті (явищі). Для

висновку про групову належність (групову ідентифікацію) необхідним є збіг всіх істотних ознак даної групи (виду, системи тощо), тобто таких ознак, за відсутності однієї з яких виключається належність об'єкта до групи. Результат ідентифікації під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі може бути виражений: у позитивній формі – тотожність установлена; у негативній формі – установлена відмінність; у ймовірній формі – тотожність можлива, припустима.

Ідентифікація через застосування умовних позначень полегшує розуміння формул за допомогою знаково-символічного вигляду текстового змісту щодо пояснення їхніх елементів або задля точного вираження думок з метою виключення можливості неоднозначного розуміння скорочень та аббревіатур у тексті.

Метод угруповань застосовується шляхом виділення з усієї сукупності стейкхолдерів підприємства торгівлі, певних досліджуваних однорідних груп або окремих одиниць за обраними ознаками. Угруповання здійснюється за однією або декількома ознаками: рівень отриманих результатів, ступінь виконання стратегічних завдань та планів тощо. Отримані оцінки надають характеристику окремих суб'єктів господарювання та інших досліджуваних об'єктів, як типових представників своєї групи, а також характеристики їх положення як в межах своєї групи, так і серед загальної сукупності, що вивчається. Метод угруповань є одним із способів здійснення порівняльної рейтингової оцінки, оскільки дає можливість здійснювати порівняння результатів діяльності як у динаміці, так і у просторі – по відношенню до конкурентів тощо.

Обґрунтування застосування *методу формалізації* зумовлене специфікою сфери торгівлі, що характеризується «...високим ступенем невизначеності свого розвитку і тому не має і не може мати адекватного відображення у виді якоїсь глобальної логіко-формальної моделі, яка б імітувала її поведінку, оскільки весь час знаходиться в стані нестійкої рівноваги...» (Яцун, 2015, с. 117). Інструментарій методу формалізації дає можливість робити узагальнення форм

різних за змістом господарських процесів і явищ на основі абстрагування від їхнього змісту задля перевірки теорій, з'ясування їх відповідності даним досліджень, адекватності опису, а також використовується як засіб математичної формалізації явищ та процесів, що вивчаються (Усов, 2008).

Застосування методу формалізації щодо розроблених теорій за різними напрямками досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі слугує основою для з'ясування того, наскільки добре та чи інша теорія описує або пояснює реальні факти. У контексті емпіричних досліджень з даної тематики формалізація використовується у двох взаємопов'язаних видах: як засіб логічної формалізації – переведення теоретичних будов, умовиводів на формалізовану мову (логічна схема аналізу), що пов'язано з когнітивними моделями; а також як засіб математичної формалізації у вигляді використання математичних конструктів (Теличко, 2010). У результаті формалізації, теорії стають однозначними та з'являється можливість здійснювати їхні певні обґрунтовані формальні перетворення. На додаток, ефектом від формалізації теорій є досягнення спрощення викладу матеріалу, лаконічність та економність.

Окремим випадком методу формалізації є математична формалізація (математизація). Області досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, що були формалізовані засобами математичної логіки, набувають вигляду формальних систем, абстрактно-математичних моделей, які розкривають сутність досліджуваних господарських процесів підприємства торгівлі та слугують методологічною основою вивчення нерівноважних станів і нерівноважного економічного аналізу на показниках діяльності підприємства торгівлі.

Триангуляція, як метод наукового дослідження, має підвищити дієвість сильних сторін окремих підходів та методів та зменшити вплив слабких сторін кожного окремого підходу та методу, що застосовуються під час досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Засобами методу триангуляція є можливість комбінувати незалежні методи і методи, які доповнюють один одного з метою покращення опису досліджуваних процесів;

ідентифікації хронології подій; визначення підстав для очевидної внутрішньої валідності; валідності результатів дослідження (Morse, 1991; Костюк, 2017; Breitmayer, Ayres & Knafl, 1993).

Використання методу триангуляції у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі може поєднувати декілька прийомів:

- триангуляція даних – використання різноманітних джерел інформації під час проведення дослідження;

- триангуляція ефективності взаємодії учасників кластеру. Джерелами інформації щодо синергетичного ефекту від кластеризації можуть слугувати показники фінансово-господарської діяльності підприємств-учасників кластеру, результати структурного обстеження підприємств, галузеві показники діяльності підприємств, показники виконання регіональних програм, формування громадської думки, показники виконання наукових досліджень;

- триангуляція дослідників – вивчення однієї проблеми різними дослідниками або аналітиками, якими можуть бути маркетингові та аналітичні відділи підприємств, статистичні підрозділи, які проводять статистичні спостереження, виконавці наукових тем, аутсорсингові дослідницькі компанії;

- триангуляція методів – використання декількох методів у процесі вирішення завдань дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;

- триангуляція теорій – використання різних підходів до інтерпретації одних і тих самих даних, що аналізуються під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі (Morse, 1991; Breitmayer, Ayres & Knafl, 1993).

Загальнонаукові та специфічні методи, такі як: спостереження, класифікації, графічний, системний, балансовий тощо (див. рис. 2.3) за умови правильної адаптації щодо специфіки економіки підприємства торгівлі, як багаторівневої мінливої в часі та просторі системи природного та соціально-економічного характеру є придатними до застосування під час вирішення переважної більшості завдань теоретико-пізнавального та аналітичного

спрямувань.

Відправною точкою будь-якого наукового дослідження є первинна інформація. Задля дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі первинною інформацією є факти, що відображають той чи інший господарський процес, явища, події. *Спостереження* є методом отримання первинних даних від інформантів, яке використовується як у якісних методах дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, так і у кількісних. Застосування цього методу є важливим в даних дослідженнях, оскільки він орієнтований не стільки на підрахунок і статистичне дослідження, скільки на змістовний сенс об'єктів дослідження, узагальнення, порівняння, кластеризацію та інтерпретацію досліджуваних процесів і явищ.

Спостереження використовуються задля вирішення широкого кола завдань дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі:

- пошук і деталізація проблеми дослідження: детальне визначення проблеми подальшого дослідження; висування гіпотез задля кількісного каузального дослідження, коли тестуються гіпотези та розробляються рекомендації щодо вирішення завдань, які поставлені замовником дослідження;
- отримання попередньої реакції на різноманітні варіанти пропозицій, дій;
- попереднє тестування анкет до початку опитувань;
- отримання інформації, яку неможливо зібрати за допомогою статистичних методів дослідження: визначення потреб, пріоритетів споживачів, дослідження ситуацій щодо використання товарів тощо;

У даних дослідженнях евристичні можливості методу спостереження створюють необхідну методичну базу задля застосування логічних методів, доповнюючи їх і наближаючи до «хаотичних» реалій функціонування підприємства торгівлі. Економічне спостереження, як цілеспрямоване і організоване сприйняття фактів, постачає первинний матеріал задля дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Спостерігачі-науковці фіксують необхідні факти, які підлягають подальшій обробці та

осмисленню, використанню у теоретичних і аналітичних дослідженнях.

Жоден параметр дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі не обходиться без процедур класифікації та систематизації об'єктів, оцінних даних, понять тощо, від яких значною мірою залежать результати виконання технічного завдання. За семантичним змістом класифікація (від лат. *classis* – розряд, клас та *facio* – роблю, розкладаю) та систематизація (від дієслова – систематизувати, приводити до ладу) є логічно пов'язаними процесами. Застосування *методу класифікації* під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі надає можливість виявити різноманітність, властивості, зв'язки і залежності, загальне та специфічне, вникнути у суть об'єктів дослідження, виділити класи з множини об'єктів та віднести кожен з елементів до одного з виділених класів за визначеними ознаками або підставами класифікації. Задля коректної та ефективної класифікації слід дотримуватися принципів єдності та пропорційності. За принципом єдності критерію мають бути виділені класи одного порядку, який не повинен змінюватися в процесі класифікації. За принципом пропорційності кожен об'єкт з безлічі інших, що підлягають класифікації, повинен увійти лише в один із встановлених класів, оскільки коректна класифікація не допускає приналежності об'єкта класифікації до декількох класів одночасно, тому що це призводить до змішування класифікаційних ознак.

Спосіб застосування методу класифікації залежать від її мети, ознак поділу та вихідної інформації. Це може бути спосіб, що полягає у з'ясуванні наявності або відсутності ознак об'єктів дослідження після чого вони поділяються на дві групи: ті, що мають встановлені ознаки або – ні, з подальшою деталізацією; або спосіб з'ясування видозміни ознак внаслідок чого члени поділу підрозділяються на сукупності, в кожній із яких загальна для всіх сукупностей ознака виявляється по особливому, з тими чи іншими варіаціями.

Одним з варіантів класифікації є типологія, відмінність якої від класифікації полягає в тому, що типологія допускає існування таких явищ, які не

відповідають жодному з виділених критеріїв. Типологія перевершує класифікацію своєю універсальністю й є первинною операцією будь-яких систематизацій.

Під час дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі *структурний метод* знаходить втілення як засіб синхронного аналізу явищ, зв'язків і відношень між її елементами. Інструментарій структурного методу дає можливість вивчення підприємства торгівлі, як цілісної багатофункціональної структури, елементи й частини якої співвіднесені й пов'язані певною системою інтегративних відношень. Залежно від мети структурування, обирають та застосовують один з способів розподілу інформації: поділ досліджуваної системи на складові (структурна послідовність), визначення черговості дій (хронологічна послідовність); розподіл на основі класифікаційної ознаки (порівняльна послідовність).

Структурний метод реалізується у методиках компонентного аналізу, безпосередніх складників, дистрибутивній. Дистрибутивна методика використовується у разі необхідності дослідження підприємства торгівлі на основі його подання у вигляді ієрархії складових елементів. За цього підходу основними прийомами дослідницької роботи є сегментація матеріалу; виділення базових одиниць базової сукупності; визначення ієрархії складників. Методика безпосередніх складників заснована на членуванні підприємства торгівлі, починаючи з виділення найтісніше пов'язаних між собою складників, тобто з блоків, які лежать в основі її структурної будови. Компонентний аналіз є одним з основних напрямків зниження розмірності. Він дозволяє отримати новий ортогональний базис задля відображення даних про об'єкти дослідження. Компонентний аналіз реалізується за допомогою методу головних компонент, який передбачає формування нових ознак, які є лінійними комбінаціями вихідних змінних. За статистичного підходу до даного дослідження, завдання методу головних компонент полягає в переході від багатовимірних розподілів вихідних ознак до розподілів нових некорельованих ознак меншої розмірності, що мають максимально можливу дисперсію, що має забезпечити збереження

основної інформації, що міститься у вихідних статистичних даних. За нестатистичного, підходу до аналізу даних, метод головних компонент забезпечує отримання найкращої проєкції точок з вихідного простору змінних у новий ортогональний простір меншої розмірності.

Розвиток економічних явищ у торгівлі передбачає безперервний процес якісних змін при нарощуванні її кількісних параметрів, тому структурними одиницями досліджень є показники якісного аналізу у взаємозв'язку с кількісними вимірюваннями параметрів розвитку підприємства торгівлі. Якісна сторона відображує сутність явищ, що досліджуються кількісний аналіз – їхні зміни.

Теоретичні та аналітичні дані, що були отримані в процесі дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, після проходження процедури обробки та упорядкування, повинні бути узагальнені та інтерпретовані. *Метод узагальнення* знаходить своє застосування під час вирішення як теоретичних, так і прикладних завдань у формі аналітичних і логічних узагальнень.

Методика застосування методу узагальнень полягає у поетапному здійсненні певних логічно пов'язаних ступенів переходу від одиничного до загального, від менш загального до більш загального з метою встановлення спільних ознак, властивостей і відносин між отриманими фактами, досліджуваними одиницями тощо й формування на цій основі ланцюгів узагальнень. Узагальнення здійснюються в формі мислених переходів від одиничного до загального, від менш загального до більш загального. У процесі узагальнення, залежно від об'єкту та мети узагальнення, відбуваються такі переходи:

- від одиничних понять і показників до загальних;
- від менш загальних понять і показників, що мають менший обсяг до більш загальних понять і показниками, які мають більший обсяг;
- від одиничних суджень до загальних;
- від суджень меншою спільності до суджень більшої спільності;

- від менш загальної теорії до більш загальної теорії, по відношенню до якої менш загальна теорія є її приватною або граничним випадком.

У результаті процесу узагальнення отримуємо: узагальнене поняття, судження, теорію, комплексні дослідження та висновки (Панышева, 2009).

Інтерпретація отриманих даних є заключним важливим етапом емпіричних досліджень, який полягає у використанні засобів та інструментів розкодування даних, описові та поясненні їх у текстовому форматі, придатному для використання на наступних етапах дослідження. Способи інтерпретації відбираються у залежності від вихідної інформації з груп номотетичних, ідеографічних й критеріально-технологічних методів.

Розмежування статички та динаміки є одним із найважливіших аспектів дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Застосування під час досліджень *методів статички та динаміки* дозволяє вивчати як постійні властивості підприємства торгівлі, як системи, так і її динамічні зміни. Метод статички дозволяє здійснювати порівняння різних рівноважних станів підприємства торгівлі та його елементів, якщо дослідженнями передбачено, що перехід від однієї рівноваги до іншої має залишатися поза аналізом, тобто не враховується фактор часу. Порівняння миттєвих станів здійснюється засобами методу порівняльної статички (Волков, 1995). Метод динаміки, навпаки, уможлиблює проведення аналізу саме переходу від одного стану рівноваги до іншого, що уможлиблює урахування динамічних аспектів функціонування та розвитку підприємства торгівлі.

Методологія *порівняльного аналізу* розкриває та описує закони і тенденції, закономірності та пропорції об'єктів спостереження в динаміці на середньостатистичному рівні у напрямках динамічного та просторового порівняння. Тому, реальні процеси зображуються як кількісні відхилення від середніх величин, що допускають можливі коливання фактичних показників в розрахункових межах розмаху варіації, або коефіцієнту кореляції. Очевидно, що порівняльний аналіз не може оперувати розрахунковими величинами з високим ступенем точності. Але, разом з тим, методи порівняльного аналізу довели свою

життєздатність на багатьох напрямках науки, а також в різних областях економічної теорії та практики. Наприклад, Р. Гіффін помітив парадоксальне збільшення попиту на товар при збільшенні цін на цей же товар і встановив, що споживання товарів нижчої категорії (хліб, картопля, овочі тощо) зростає по мірі падіння рівня життя населення і, навпаки, – зменшується по мірі його росту. У загальному випадку йшлося про дію закону заміщення попиту, який на початку нашого століття сформулював відомий український вчений М.І. Туган-Барановський, припускаючи, що в суспільному виробництві попит та пропозиція завжди рівні, оскільки постійно відбувається заміщення попиту одного товару іншим, в тій мірі, в якій змінюється сама структура оплаченого попиту. Тобто, товари Гіффена – це окремий випадок прояву закону заміщення попиту, який носить загальний характер, хоча сам немає точного доказу, а виводиться на основі методів порівняльного аналізу. В методологічному плані, основна задача порівняльного аналізу зводиться до розробки та вдосконалення економіко-математичних методів аналізу, які забезпечують найбільш тісний зв'язок між середніми величинами факторних та результуючих ознак об'єкту спостереження».

Важливе місце в даних дослідженнях займає *графічний метод*, як засіб наочної ілюстрації динамічних процесів, функціональних залежностей і зв'язків між різними чинниками впливу на підприємство торгівлі. Графіки виражають як лінійну, так і нелінійну залежність між аналізованими змінними, а також використовуються більш складні графіки, що показують підприємство торгівлі в різноманітних ракурсах і багатопараметричних співвідношеннях.

Під час *системного аналізу* підприємств торгівлі на основі маркетингових досліджень спочатку досліджуються параметри виходу, тобто товари або послуги, а саме: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, задля кого, у які терміни продавати та за якими цінами. На виході у підсумку повинні бути конкурентоспроможні продукція або послуги. Потім визначають параметри входу, тобто досліджується потреба у ресурсах (матеріальних фінансових, трудових, інформаційних), яка визначається після детального

вивчення організаційно-технічного рівня конкретної розглянутої підсистеми підприємства торгівлі (рівня технічного оснащення, технології, особливості організації торговельних процесів, праці та управління) та параметрів зовнішнього середовища (економічного, геополітичного, соціального, екологічного та ін.). На основі досліджень параметрів процесу, який перетворює ресурси в готову продукцію, у залежності від об'єкта дослідження розглядаються виробнича технологія, технологія продажів або технологія управління та чинники, що на них впливають. Таким чином, системний аналіз дозволяє комплексно оцінити підприємство торгівлі на рівні конкретних характеристик: входу, процесу і виходу.

Виходячи з принципу цілісності, в процесі дослідження на засадах системного аналізу є можливість розглядати одночасно систему підприємства торгівлі та її складові як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищих рівнів. За принципом ієрархічності будови, тобто наявності елементів нижчого рівня, що функціонують на основі підпорядкування елементів вищого рівня, логічно досліджувати взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємства торгівлі. Оскільки процес функціонування підприємства торгівлі обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структурної організації, за принципом структуризації аналізуються її елементи і їх взаємозв'язку в рамках цілісної організаційної структури. Принцип множинності дозволяє використовувати кібернетичні, економічні та математичні моделі для опису окремих елементів і підприємства торгівлі в цілому.

Застосування системного аналізу у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі може здійснюватися за двома основними підходами. Об'єктний підхід передбачає виділення підсистем підприємства торгівлі шляхом поелементного ділення об'єктів на більш дрібні (Дідковська, 2007). Кожен з них потім розглядається як об'єкт дослідження відповідного рівня ієрархії. За такого структурування кожна підсистема розглядається як сукупність властивостей та взаємозв'язків відповідного об'єкта (Дідковська, 2007). Функціональний підхід передбачає, що за основу структурного поділу

досліджуваного підприємства торгівлі обирається функціонально ознака. У разі, коли число первинних об'єктів є невеликою, але самі вони є складними за своїми характеристиками та взаємозв'язками, системний підхід дає можливість виділяти групи подібних функцій та простежувати їхню реалізацію незалежно від приналежності до тих чи інших первинних об'єктів. Вибір підходу до аналізу структури об'єкта дослідження залежить від його природи, мети аналізу, масштабності об'єкта та ін. У аналізі доцільно застосовувати змішаний об'єктно-функціональний підхід, який поєднує достоїнства кожного.

З огляду на багатокомпонентність та різногалузеву структуру виробництва різних товарів у разі застосування балансового методу, доречним буде урахування рекомендацій щодо використання аналітичних можливостей міжгалузевого балансу виробництва і розподілу валового продукту (Нусратуллин, 2015). Методичні підходи до побудови математичної форми та застосування з метою проведення аналітичних досліджень моделі міжгалузевого балансу можуть стати у нагоді під час використання балансового методу задля дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Баланс представляє собою модель народного господарства яка відображує взаємозв'язки між галузями, виробництвами, витратами і результатами у звітному періоді. Баланс складається з чотирьох квадрантів, які містять показники матеріальних витрат на виробництво продукції; кінцеву продукцію, яка використовується на відшкодування основних виробничих фондів, накопичення і споживання; показники чистої продукції та амортизацію; перерозподіл чистої продукції. У колонках балансу у грошовому вираженні відображено формування витрат на виробництво валової продукції, по горизонталі показано розподіл цієї ж продукції, що створює матрицю вихідних даних задля проведення комплексного факторного аналізу.

Певну наукову користь мають дослідницькі властивості такого балансу, якщо його адаптувати до умов функціонування підприємства торгівлі, оскільки на базі зіставлення систем показників, що відображають стан його взаємопов'язаних елементів надають можливість досліджувати темпи і пропорції

народного господарства, співвідношення та взаємозв'язки між елементами та сторонами суспільного відтворення, галузями, видами діяльності, визначається ступінь задоволення потреб у ресурсах, встановлюється ступінь дотримання натурально-речових та вартісних пропорцій. Застосування принципової схеми міжгалузевого у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є перспективним з огляду на те, що перелік показників, які характеризують відтворювальні процеси може розширюватися не тільки шляхом додавання перемінних й обмежень, але й часових періодів з формуванням балансових рівнянь на кожен період дослідження. Таким чином, відносно дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі застосування динамічних балансових моделей за зразком міжгалузевого балансу є перспективним, оскільки вони можуть охопити відтворювальні процеси, що відбуваються на підприємстві торгівлі у всій їх складності, відображаючи багато аспектів розвитку економічних явищ.

Окремого розгляду потребують методи аналізу соціально-економічних із залученням експертів. *Експертні методи* набули широкого поширення в саме у галузі досліджень слабоструктурованих соціально-економічних і організаційних систем управління, якою є сфера торгівля. Для вирішення технічних завдань за даною тематикою буде потрібно використання як самостійних оціночних методик на базі обробки думок фахівців, так і спеціальних коригувальних експертних процедур. У рамках експертного методу залучаються експерти, які здійснюють аналітичне вивчення специфіки роботи апарату управління, результативність роботи, кількісні дані, тенденції тощо. Аналітична думка формується не тільки на основі суб'єктивних оцінок експертів, а й з залученням математичних, статистичних методів обробки інформації.

Дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі вимагає використання всього комплексу сучасних типів експертизи, а саме (Агеев, 2010; Дорофеюк, 2004):

- вибір експертом найкращого об'єкту/варіанту з представленої множини;
- ранжування (коли критерії оцінки неможливо сформулювати досить

чітко): розташування об'єктів на осі за принципом «краще - гірше» або «сильніше - слабше», з числовий шкалою або без неї;

- метод парних порівнянь (полягає у попарному зіставленні всіх представлених об'єктів дослідження);

- розподіл чинників, що характеризують предмет дослідження, за категоріями (у складі матричних методів досліджень – SWOT, SPACE, PIMS-аналіз, матриці моделей BKG, GE/McKinsey, ADL тощо).

Важливим аспектом застосування експертних методів є необхідність враховувати специфічні методологічні ризики, пов'язані з можливою некомпетентністю або суб'єктивністю експерта, його неуважним ставленням; невірним вибором вимірювальної шкали. Частково знизити ризики можна шляхом введення до методології експертизи процедур перевірки експертних оцінок на доцільність й несуперечливість, а також організації безпосереднього процесу комунікації експертів.

Сучасний арсенал засобів експертизи задля вирішення прикладних завдань в області досліджень соціально-економічних систем не виключає загальновідомих універсальних методик експертного методу (метод «Дельфі», колективна генерація ідей тощо), що використовуються під час знаходження доцільних рішень для конкретних управлінських проблем (Мачуева, 2016).

Однак, з огляду на специфіку функціонування соціально-економічних систем управління, фахівці рекомендують використовувати більш раціональні методи. Метод структурно-ієрархічної експертизи, коли система розглядається як сукупність відносно самостійних компонентів-напрямків, кожне з яких опрацьовується експертами окремо. Усі винесені судження та рекомендації за кожним компонентом агрегуються у єдиний висновок (Агеев, 2010; Чернявский, 2009). Концепція колективної безконфліктної різноманітної експертизи (Дорофеев, 2004, 2009), коли до експертних комісій, кількість яких не менше, ніж кількість різних точок зору на досліджувану проблему, включаються фахівці, які дотримуються схожих позицій і не мають конфліктних взаємовідносин. Організація і проведення експертизи, а також обробка і формування результатів,

для більшої об'єктивності проводиться спеціальною консалтинговою групою, запрошеної ззовні. Кожна точка зору детально опрацьовується у відповідній комісії, а їх змістовну обробку забезпечують зовнішні незалежні консультанти. Процедура перехресної експертизи (Дорофеюк, 2004, 2009), яка передбачає розгляд кожної варіації проекту рішення обговорюваної проблеми в окремій комісії, результати роботи якої передаються для розгляду в інші комісії, потім, з зауваженнями, повертається авторам задля доопрацювання. Після внесення коректив процедура повторюється. Ітерації перехресних експертиз закінчуються тоді, коли додаткове обговорення не дає значущих змін рішення проблеми. Природно, що для проведення всієї аналітичної та оцінної роботи у якості методологічної підтримки, до чисто експертних підходів необхідно залучати дослідницькі інструменти з інших наук.

Застосування *матричних методів*, як одного з головних інструментів теоретичних та прикладних досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі обґрунтоване їхніми характерними аналітичними властивостями, які послуговуються математичними засобами лінійної та векторно-матричної алгебри, що якнайкращим чином придатне задля вивчення складних і багаторозмірних структур як на галузевому рівні сфери торгівлі, так і на рівні підприємств, їх об'єднань, окремих учасників та стейкхолдерів (Гладышева, 2018; Бойко-Бойчук, 2008; Ворончук; bmanager.ru; Тищенко, Кизим & Догадайло, 2005; Хотомлянський, Чернота & Тузенко, 2000).

Широким є спектр застосування матричних методів під час досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі за ієрархічними рівнями її будови: на вищому узагальненому рівні – за формами організації інтегрованих структур (конгломеративному, корпоративному); на рівні бізнес-одиниць та на функціональному рівні.

Матриці на інтегративному рівні призначені задля забезпечення комплексних досліджень бізнесів та окремих господарчих одиниць, що входять до аналізованих форм організації інтегрованих структур: здійснення портфельного аналізу, а також аналізу ситуації в цілому.

Матриці на бізнес-рівні призначені задля забезпечення досліджень, які мають відношення до визначеної бізнес-одиниці: матриці одного товару, послуги тощо (аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару).

Матриці функціонального рівня призначені задля дослідження чинників, що впливають на функціональні характеристики та складники підприємства торгівлі, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом тощо.

У рамках матричного методу розроблені численні тематичні засоби досліджень: матриця стейкхолдерів, матриця логіко-структурного підходу тощо, та аналітичні моделі: Boston Consulting Group, Arthur D.Little, GE/ McKinsey, GAP, SWOT, PIMS, STEP-аналіз тощо. Кожна з аналітичних матриць має свої переваги та недоліки й надає різну інформацію. За допомогою матриць вирішуються такі типи завдань: дослідження структурованості (цілісності) системи, встановлення зв'язків між її елементами, взаємного впливу компонентів системи – структурна матриця, матриця логіко-структурного підходу, матриця коефіцієнтів). На основі засобів матрично-структурного представлення будь-яку складну економічну систему та її компоненти можна зображувати, як на окремих змістовних рівнях (об'єктному, родієвому, параметричному), так і у різних їх сполученнях. Зіставлення або поєднання елементів і процесів, аналіз позицій у взаємодії суб'єктів – логіко-структурна матриця, матриця стейкхолдерів, інституційно-політична матриця, матриця вірогідності реалізації зв'язків; порівняння систем – міждисциплінарна, внутрішньодисциплінарна матриці; ранжування альтернатив та ризиків – Kerper-Tregoe матриця, матриця ризиків).

Застосування методу матриць для дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі доцільно використовувати з метою відтворення існуючих та встановлення системи зв'язків між елементами і параметрами системи підприємства; для аналізу і синтезу процесів, що відбуваються; як способу унаочнення, структуризації та формалізації даних (Гладышева, 2018; Бойко-Бойчук, 2008; Ворончук; bmanager.ru; Тищенко, Кизим & Догадайло, 2005; Хотомлянський, Чернота & Тузенко, 2000).

Задля цілеспрямованого вирішення специфічних завдань важливою є можливість адаптації, доповнення, пошуку найбільш наближених щодо контексту досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі методик. Однією з рекомендованих методик матричного аналізу, яка, на нашу думку може бути кращим чином адаптованою та використаною задля вирішення завдань досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є матриця балансу життєвих циклів Хофера-Шенделя. Обґрунтування цього вибору пов'язане з виключними властивостями цієї методики щодо дослідження життєвих циклів бізнесових структур. Поля матриці відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам галузі (торгівля) на яких наносяться стратегічні зони господарювання за правилами, зазначеними для матриці GE / McKinsey. Крім наочного уявлення поточного стану бізнесу, матриця дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень (Пересадько, 2008). Методика слугує практичним інструментом задля врівноваження близьких і далеких перспектив бізнесу, балансування набору бізнесу у господарському портфелі, що дає можливість уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів окремих бізнесів, які входять до складу підприємства торгівлі, а на цій основі – виробити оптимальну розбіжність етапів життєвих циклів різних напрямків діяльності, що забезпечить рівномірний, без спадів, розвиток діяльності підприємства торгівлі.

Логічним доповненням до досліджень за матрицею балансу життєвих циклів є матричний підхід українського дослідника М. Ворончука (Ворончук) щодо вивчення складних економічних систем у стійкій фазі розвитку. Суть методу полягає у розробці чотирьох матриць, які характеризують безпосередні структурні зв'язки соціально-економічної системи, а також інтенсивність та вірогідність їхньої реалізації: структурна матриця зв'язків системи; коефіцієнтів зв'язків системи, запізнювань зв'язків системи, ймовірностей реалізації зв'язків системи. На цій основі створюється повна структурна матриця зв'язків у системі, що відображує їхні взаємні впливи та залежності.

Прикладне застосування даної методики стосовно досліджень процесів

формування стратегії розвитку підприємств торгівлі дозволяє:

- скласти наочне уявлення складу, структури і взаємодії компонентів, взаємозв'язків, що характеризують її стан та параметри у логічному зв'язку та надати їм адекватну інтерпретацію;

- забезпечити відкритість опису системи підприємства торгівлі на основі опису її взаємодії і зв'язку з іншими аналогічними системами та навколишнім середовищем;

- забезпечити можливість автономного діагностичного аналізу окремих підсистем і блоків системи підприємства торгівлі фахівцями окремих предметних областей та подальшого їхнього агрегування до єдиної загальної моделі з повним урахуванням усіх зв'язків між компонентами та параметрами стану;

- забезпечити можливість довільного агрегування (об'єднання) і дезагрегування (декомпозиції) компонент і параметрів системи підприємства торгівлі та інших систем, що з ним взаємодіють з узгодженням різних просторово-часових масштабів і різних змістовних розрізах (територіальному, галузевому та ін.) ;

- забезпечити можливість оперативного аналізу для будь-яких компонент і параметрів системи підприємства торгівлі всіх їх опосередкованих зв'язків і залежностей, що дозволяє істотно скоротити обсяг робіт з початкового опису її функціонування, а також виокремити всі довгі ланцюжки таких опосередкованих залежностей та усі контури зворотного зв'язку, що утворені ними, які визначають чимало важливих особливостей поведінки системи підприємства торгівлі;

- забезпечити можливість проведення на базі виявлених зв'язків повного структурного аналізу взаємодій компонент системи підприємства торгівлі та взаємозв'язків всіх її параметрів, а також побудови математичних моделей цих взаємодій та зв'язків з урахуванням властивих їм запізнень (лагів) (Коваленко, 2003).

Крім цього, матрично-структурний підхід, застосований щодо досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі дозволяє

відображати у моделі системи підприємства торгівлі не лише усі її важливі функціональні компоненти та параметри стану, але й логічні блоки, які керують їхньою поведінкою та різні інституційні умови функціонування з боку зовнішнього середовища (загальнодержавні, організаційно-правові, юридичні та інші норми і правила, які регламентують роботу компонент системи підприємства торгівлі).

Зважаючи на широкий спектр можливого використання матриць у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, задля вирішення поставлених завдань досліджень доцільно використовувати комбінації різних матричних методів (Гладышева, 2018; Бойко-Бойчук, 2008; Ворончук; bmanager.ru; Тищенко, Кизим & Догадайло, 2005; Хотомлянський, Чернота & Тузенко, 2000).

Задля вирішення завдань, що стосуються аналітичного спрямування досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, потрібні методи детермінованих оцінок, комплексного аналізу. До таких методів належать математичні та статистичні методи у їхньому класичному вигляді та сучасних інтерпретаціях: економетричні методи функціонального, факторного, кластерного, синергетичного аналізу (див. рис. 3.3).

Стандартні *математичні та статистичні методи* обробки даних володіють потужнішою теоретичною базою. Ці методи дають можливість здійснювати дослідницькі дії зі збору, розподілу та розробки шкал задля великих масивів даних щодо різних процесів і явищ у функціонуванні підприємства торгівлі (Крюкова, 2004; Марченко, 2010; Мацкул, 2016; Овчаров, 2014).

Вимірювання та оцінка розвитку підприємства торгівлі відбувається за допомогою спеціально підібраних показників (індикаторів). Цій меті слугують методи власне математичного оціночного аналізу, які використовуються у процесах структуризації первинних показників (індикаторів). Це дозволяє на їх базі сформувати кілька досить інформативних інтегральних показників (агрегованих або зважених), які у більш наочній формі характеризують стан об'єктів досліджень з мінімальними втратами інформації: результативність

інтеграції; виявлення рівня інвестиційної привабливості інтеграційного об'єднання; визначення переваг функціонування бізнес-одиниць, що входять до складу інтегрованої структури тощо. Для цього аналізуються залежності між показниками, використовуються всілякі фільтри та критерії оптимальності тощо (Гирина, 2013). У світовій практиці визначені загальні підходи до формування систем показників, що відображають окремі аспекти досліджуваної системи: проблема - індикатор; тема - підтема - індикатор; мета - пріоритет - принципи - показники (Федорова, 2015).

Коли мова йде про оцінку розвитку підприємства торгівлі, доцільно формувати агреговані показники на основі трьох видів індикаторів: економічних, соціальних, екологічних. За кожною з досліджуваних складових окремо визначаються вагові коефіцієнти. У деяких випадках може бути доцільним виділення показників «донорної» та «акцепторної» підсистеми (Федорова, 2015). При аналізі окремо взятої управлінської структури підприємства торгівлі, напрямок пошуку інформативних показників визначається виходячи з її специфіки. Методології виділення і обробки таких систем показників ґрунтуються на різних встановлених вихідних умовах (Гирина, 2013; Федорова, 2015; Блауг, 2004; Дороніна, 2003; Корчагіна, 2012; Смирнов, 2007).

Для вивчення явищ та процесів підприємства торгівлі, що носять економічний та соціальний характер, доцільно застосовувати як класичні математичні та статистичні методи – елементи математичного аналізу, лінійної алгебри, дескриптивний аналіз, імовірісно-статистичні методи, елементи теорії випадкових процесів (Гирина, 2013; Мачуева, 2016; Смирнов, 2007), так й їхні модифікації, засновані на вирішенні конфліктних ситуацій: теорія ігор, теорія статистичних рішень, теорія ймовірності, теорія корисності як основа оптимізації, математичні моделі нечітких множин (Федорова, 2015; Корчагіна, 2012).

Статистичні методи, для яких накопичено значний досвід застосування в різних наукових областях, складають фундамент досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Нині інструменти

статистики та математики в їх класичному вигляді зазнали істотних змін. Сучасна прикладна статистика включає в себе цілий ряд процедур і алгоритмів, які в сукупності з технологіями штучного інтелекту формують поширений інструментарій інтелектуального аналізу даних. Найбільше застосування у дослідженнях процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі мають наступні методи: регресійний аналіз (методи відновлення залежності і побудови моделей, перш за все лінійних); методи класифікації (дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, систематика і типологія, теорія угруповань); багатовимірний статистичний аналіз економічної інформації (аналіз головних компонент і факторний аналіз); методи аналізу часових рядів; теорія індексів, зокрема, індексу інфляції.

Практичному застосуванню методів статистики під час досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі сприяє використання універсальних статистичних пакетів прикладних програм: StatGraphics, SPSS, SyStat, CSS, Statistica, STADIA, які орієнтовані на вирішення широкого спектру аналітичних завдань.

Порівняльна характеристика пакетів статистичного аналізу наведена у публікаціях (Eduherald; IBM; Predictive solutions; STADIA). Надамо узагальнену характеристику найбільш поширених інструментальних засобів статистичного аналізу. Пакет STADIA є інструментальним засобом статистичного аналізу, що належать до класу універсальних статистичних пакетів. У ньому реалізований вичерпний комплект усталених і загальновизнаних статистичних та обчислювальних методів аналізу даних: описова статистика, дисперсійний аналіз, аналіз часових рядів, регресійний аналіз; багатовимірні методи аналізу: факторний, кластерний, дискримінантний аналіз, шкалювання та інші. Пакет дозволяє працювати з неповними та пропущеними даними, містить засоби перетворення даних. Пакет забезпечений інструментом графічного представлення результатів. Таким чином, пакет може бути успішно використаний для вирішення переважної більшості аналітичних завдань досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Система STATISTICA являє собою потужну інтегровану середу аналізу та управління даними та містить в собі повний набір класичних методів аналізу даних у діапазоні від описової статистики до вирішення завдань прогнозування за допомогою нейромереж. STATISTICA включає усі методи статистичного аналізу: вичерпний набір описових статистик, різноманітні таблиці: класифікації, спряженості, прапорців і заголовків, багатовимірні виміри та дихотомії, різнобічний сервіс табулювання даних, перегляд таблиць за шарами, кореляція, t-критерії для залежних вибірок, перевірка відмінностей між дисперсіями, кореляціями, відсотками, імовірнісний калькулятор і багато інших можливостей.

SPSS Statistics – пакет для статистичного аналізу даних і управління даними, призначений для аналітиків і вчених, є потужним аналітичним інструментом виконання наукових досліджень (Cognos). Основу програми SPSS Statistics становить SPSSBase (базовий модуль), що надає різноманітні можливості доступу до даних і управління даними. Він містить методи аналізу, які найчастіше застосовуються (Cognos). Модуль IBM SPSS Statistics Base включає усі процедури введення, відбору та коригування даних, дозволяє отримати загальне уявлення щодо даних, сформулювати гіпотези задля додаткової перевірки, а також виконати статистичні та аналітичні процедури, які допомагають прояснити відносини між змінними, створити кластери, виявити тенденції (Cognos). Як і в інших статистичних пакетах або системах аналізу, для початку роботи дані необхідно підготувати до аналізу. У SPSS Statistics Base є цілий ряд можливостей і функцій, що забезпечують швидку і ефективну підготовку даних, зокрема візуальна категоризація, яка полегшує підготовку кількісних даних до аналізу, дозволяє реструктурувати файли даних для підготовки їх до аналізу (Cognos). Зручний інтерфейс дозволяє розбивати кількісні дані на інтервали, змінюючи межі інтервалів у наочному графічному режимі на гістограмі (Cognos).

SPSS Statistics Base інтегрується з додатковими модулями та іншим програмним забезпеченням SPSS Statistics для реалізації роботи з планування

збору даних та безпосередньо процедури збору даних, а також впровадження та поширення отриманих результатів (Cognos). Крім того, додаткові модулі та програмне забезпечення розширюють можливості аналізу даних, створення звітів, управління даними та підготовки їх до аналізу (табл. 2.3). Розглянемо детальніше аспекти прикладного застосування модулі системи SPSS, що є найбільш відповідними щодо мети та завдань досліджень процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Аналіз даних стане більш точним за допомогою процедур, які краще враховують властивості досліджуваних даних у модулі Advanced Statistics, який містить потужний набір методів одновимірного і багатовимірного аналізу (Cognos). Наприклад, процедура «Загальна лінійна модель» надає велику гнучкість в описі взаємозв'язків між залежною змінною та набором незалежних змінних (Cognos). Серед наявних моделей: лінійна регресія, одновимірний дисперсійний аналіз, одновимірний коваріаційний аналіз, багатовимірний дисперсійний аналіз і багатовимірний коваріаційний аналіз (Cognos). У процедурі ЗЛМ передбачена також можливість роботи з повторними вимірами, змішаними моделями, апостеріорними критеріями, апостеріорними критеріями для повторних вимірів, чотирма видами сум квадратів, парними порівняннями очікуваних маргінальних середніх; спеціальні методи обробки пропущених значень і можливість збереження матриці плану та файлу ефектів (Cognos). У процедурі «Змішаної лінійної моделі» можна використовувати найрізноманітніші моделі, включаючи модель однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) з фіксованими ефектами, модель тільки випадкових ефектів, модель випадкових коефіцієнтів, багаторівневий аналіз, безумовна модель лінійного росту, модель лінійного росту з коваріатами, модель повторних вимірів, з коваріатами, залежними від часу (Cognos).

Безпосередньо до тематичного спрямування дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі стосуються модулі, що дозволяють задіяти ще більше аналітичних процедур, глибше проникати до структури даних та отримувати вичерпну якісну інформацію у процесі досліджень:

Модулі системи SPSS, які розширюють можливості аналізу даних процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі

Назва	Призначення
Regression Models	Модуль включає в себе різні методи регресійного аналізу, такі як: бінарна та поліноміальна логістична регресія, нелінійна регресія й пробіт-аналіз.
Advanced Models	У модуль входять різні методи дисперсійного аналізу: багатовимірний, з урахуванням повторних вимірів, загальна лінійна модель, аналіз виживання, включаючи метод Каплана-Майєра та регресію Кокса та ін.
Tables	Служить задля створення презентаційних таблиць. Тут надаються більш широкі можливості зі співставлення зі спрощеними частотними таблицями та таблицями сполучення, які будуються у SPSS Base (базовому модулі).
Amos	Analysis of moment structures – аналіз моментних структур включає методи аналізу за допомогою лінійних структурних рівнянь. Метою програми є перевірка складних теоретичних зв'язків між різними ознаками випадкового процесу та їх опис за допомогою відповідних коефіцієнтів. Перевірка проводиться в формі причинного аналізу та аналізу траєкторії.
AnswerTree	«Дерево рішень» включає чотири різних методи автоматизованого розподілу даних на окремі групи (сегменти). Розподіл проводиться таким чином, що частотні розподілення цільової (залежної) змінної у різних сегментах значимо різняться. Типовим прикладом застосування даною методу є створення характерних профілів покупців під час дослідження споживчого ринку.
Categories	Містить різні методи для аналізу категоріальних даних: аналіз відповідностей; три різні способи оптимального шкалювання – аналіз однорідності, нелінійний аналіз головних компонент, нелінійний канонічний кореляційний аналіз.
Clementine	Програма для data mining (видобування знань), у якій користувачеві пропонуються численні підходи до побудови моделей, наприклад, нейронні мережі, дерева рішень, різні види регресійного аналізу. Є своєрідним «верстаком» аналітика, за допомогою якого можна візуалізувати процес моделювання, перевіряти моделі, порівнювати їх між собою. Є допоміжне середовище впровадження результатів.
SamplePower	За допомогою SamplePower може бути визначений оптимальний розмір вибірки для більшості методів статистичного аналізу, реалізованих в SPSS.

Продовження табл. 2.3

Назва	Призначення
Clementine	Програма для data mining (видобування знань), у якій користувачеві пропонуються численні підходи до побудови моделей, наприклад, нейронні мережі, дерева рішень, різні види регресійного аналізу. Є своєрідним «верстаком» аналітика, за допомогою якого можна візуалізувати процес моделювання, перевіряти моделі, порівнювати їх між собою. Є допоміжне середовище впровадження результатів.
Conjoint	«Спільний аналіз» застосовується при дослідженні ринку для вивчення споживчих властивостей продуктів на предмет їх привабливості. При цьому, опитувані респонденти на свій розсуд повинні розташувати пропоновані набори споживчих властивостей продуктів у порядку переваги, на підставі якого можна потім вивести деталізовані показники корисності окремих категорій кожної споживчої властивості.
Data Entry	«Внесення даних» призначене задля швидкого складання опитувальних листів, а також введення та чищення даних. Задані на етапі створення опитувальних листів питання і категорії відповідей потім використовуються в якості міток змінних та значень.
ExactTests	«Точні тести» служить задля обчислення точного значення імовірності помилки (величини p) в умовах обмеженості даних при перевірці за критерієм χ^2 (Chi-Quadrat-Test) та за непараметричними тестами. У разі необхідності для цього також може бути застосований метод Монте-Карло.
GOLDMineR	Містить спеціальну регресійну модель задля регресійного аналізу впорядкованих залежних і незалежних змінних.
SPSS Missing Value Analysis	Модуль служить для аналізу і відновлення закономірностей, яким підкоряються пропущені значення. Він надає різні варіанти заміни відсутніх значень.
Trends	Модуль містить різні методи для аналізу часових рядів: моделі ARIMA, експоненціальне згладження, сезонна декомпозиція, спектральний аналіз.

Джерело: складено автором на основі (IBM; Predictive solutions; Cognos)

- AnswerTree, що дозволяє створювати профілі покупців під час дослідження споживчого ринку;
- Conjoint, що застосовується при дослідженні ринку для вивчення споживчих властивостей продуктів на предмет їх привабливості;

- Data Entry, що призначений задля проведення експертного опитування;
- SamplePower, що призначений задля визначення оптимального розміру вибірки.

Комплексні методи (*організаційного проектування, системного аналізу*) за своїм змістом та призначенням придатні задля вирішення усього обсягу завдань дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Однак, є безпосередня необхідність застосування методу організаційного проектування задля вирішення завдання з розробки методологічних підходів до проектування систем управління підприємствами торгівлі (Алексеев, 2013; Солянкина, 2016; Син, 2004; Тымчик, 2016).

Головною метою організаційного проектування під час вирішення завдання з розробки методологічних підходів до проектування систем управління підприємствами торгівлі є забезпечення високого рівня організованості функціонування підприємств торгівлі. Об'єктами організаційного проектування є підприємство торгівлі в цілому та всі процеси, що в ньому відбуваються. Під час організаційного проектування здійснюється проектування організаційних структур і розподіл управлінських функцій за складовими. Очікуваним результатом проектування є стійка в часі система, що володіє потенціалом самовідновлення.

Особливістю проектування організаційних структур є неможливість адекватного рішення проблематики у вигляді формального вибору єдиного варіанту структури за математично точним й однозначним критерієм оптимальності. Вибір носить алгоритмічний варіабельний характер і здійснюється за допомогою комплексу взаємодоповнюючий методів: аналогій, експертного, структуризації цілей, організаційного моделювання.

Метод аналогій у складі методів організаційного проектування забезпечує впровадження досвіду проектування структур управління, що довели свою ефективність, і, з певною адаптацією, екстраполують досвід вироблення типових структур управління у різних видах організацій, реалізацію різних умов і механізмів їхнього функціонування. Головним завданням експертного методу у

складі методів організаційного проектування є виявлення специфічних особливостей роботи апарату управління, можливих дефектів у діяльності різних елементів організаційних структур, обґрунтуванні порад щодо їхнього вдосконалення. Експертним шляхом також вирішуються завдання розробки та використання наукових підходів до формування організаційних структур управління. Метод структуризації цілей у складі методів організаційного проектування реалізується шляхом вироблення системи цілей організації і її подальшу імплементацію в розроблювану організаційну структуру. Метод організаційного моделювання у складі методів організаційного проектування являє собою розробку формалізованих математичних, графічних і інших відображень розподілу повноважень і відповідальності, таких, як: математичні моделі, що описують зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь і нерівностей; графоаналітичні моделі організаційних систем, що представляють собою мережеві, матричні й інші табличні та графічні уявлення щодо розподілу функцій, повноважень, відповідальності, зв'язків. Вони дають можливість аналізувати спрямованість та характер функцій, повноважень і відповідальності, робити ітерацію варіантів їхніх комбінацій. Наприклад: схема грошових потоків, матриця розподілу відповідальності і повноважень та ін.; натуральні моделі організаційних структур, до яких відносяться управлінські ігри, експерименти та ін.; математико-статистичні моделі залежностей між вихідними чинниками та фактичними характеристиками (рівняння регресії залежності чисельності управлінського персоналу від характеристик організацій) та ін.

Стосовно до вирішення завдання проектування систем управління підприємствами торгівлі робота з організаційного проектування проводиться за наступними напрямками:

- побудова композиції: розробляється загальна структурна схема, яка повинна враховувати технологічні, соціальні, інформаційні та інші взаємозв'язки між окремими складовими підприємства торгівлі. Тут же повинні бути сформовані вимоги до механізму взаємодії і функціонування, встановлена ієрархія підпорядкування;

- структуризація: у цьому процесі на основі співвіднесення загальних цілей та прикладних задач визначається склад і внутрішня структура підприємства торгівлі;

- регламентація: розробляються правила, інструкції, процедури та нормативи, на які орієнтуються підприємства торгівлі. Окремим об'єктом процесу регламентації є управління інформацією – формат надання, періодичність надходження, зміст і т. д.. Загальна мета регламентуючих дій – створення подібного та повторюваного управлінського процесу, незалежного від специфіки конкретних виконавців;

- орієнтація: створення умов, що необхідні задля впорядкування руху та розміщення суб'єктів підприємства торгівлі, персоналу та матеріальних об'єктів, що забезпечують його діяльність. Орієнтація може здійснюватися за допомогою різних інформаційних систем: нумераційної, словесної, графічної, символічної, а також їх комбінації. Метою процедури орієнтації є розробка або компіляція такої організаційної структури, яка краще за інших відповідає цілям організації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.

Процес проектування систем управління підприємствами торгівлі передбачає комплексне використання розглянутих методів, але на стадії композиції та структуризації більш актуальними є експертний метод та метод структуризації цілей. Для проектування організаційних структур підприємства торгівлі, як нового господарського утворення, більш актуальним є застосування формально-аналітичних методів і моделей, у подальшому, задля вдосконалення діючих організаційних структур актуальними стають діагностичні обстеження та експертні оцінки. Комбінація методів організаційного проектування залежить від конкретних умов, цілей і можливостей для проведення досліджень (Алексеев, 2013; Солянкина, 2016; Син, 2004; Тымчик, 2016).

У процесі реальних досліджень всі наукові підходи та методи взаємодіють і корелюють між собою, виконуючи кожен свою функцію. Вибір конкретного методу визначається за критеріями інтерпретації результатів, набору оцінних показників, кількості аналітиків, витрат часу, фінансових витрат, рівню

об'єктивності, доступності та обмежень використання, оперативності застосування, поширеності застосування, наявності програмного продукту, достовірності результатів.

За допомогою сукупності методологічних підходів та методів створюється необхідний методологічний базис для вирішення різноманітних науково-теоретичних і науково-практичних завдань, а предмет дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі конкретизується і оформляється у відповідну єдину систему теоретико-прикладних наукових знань.

Висновки до розділу 2

Специфіка процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі зумовлює необхідність формування особливого методологічного підґрунтя досліджень, об'єктом яких є міжгалузеві наукові дослідження, а предметом – методологія вирішення міжгалузевих наукових проблем.

Методологічні підходи щодо дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі систематизовано шляхом декомпозиції сучасних методологічних підходів до наукових досліджень. Методичною підставою виділення класифікаційних ознак, є необхідність виконання вимоги комплексного вирішення прикладних та теоретичних наукових проблем з дослідження складних соціально-економічних процесів у інтегрованій системі формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Групу загальнометодологічних підходів сформовано з позиції необхідності дослідження ступеня досягнення мети інтеграції за інтересами учасників та стейкхолдерів (умови, форми, засоби інтегрованої взаємодії) та їхньої участі у процесах функціонування та формування стратегії розвитку підприємств торгівлі складають концептуальний, діалектичний, системний, комплексний, суб'єктний, інституційний підходи.

До групи міждисциплінарних методологічних підходів, що є властивими під час проведення наукових досліджень економічного спрямування, віднесено підходи, які слугують спільними підставами теоретико-пізнавальних й аналітичних прикладних досліджень: інформаційний, стратегічний, динамічний, просторовий, ситуаційний, логічний, процесний рефлексивно-інтуїтивний. Крім цього, виділено специфічні підходи, що властиві теоретико-пізнавальним засобам досліджень: творчий, діяльнісний та аналітичних засобів досліджень: кількісний, нормативний, програмно-цільовий.

Виділено специфічні конкретно-методологічні підходи досліджень, що надають можливість дослідити особливості процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі з виділенням об'єктно-структурної та адміністративно-суб'єктивної детермінант процесів формування стратегії розвитку підприємств.

Методи дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі було систематизовано відповідно до типу та змісту завдань, що підлягають вирішенню за такими ознаками:

- універсальні та формально-логічні методи, що є слухними задля розв'язання більшості технічних завдань як теоретико-пізнавального, так і аналітичного спрямування: абстрактно-логічний, аналізу та синтезу; індукції та дедукції; ідентифікації, угруповань, формалізації, тріангуляції;

- загальнонаукові та специфічні методи розділені на дві підгрупи: методи, що є слухними задля розв'язання усього комплексу технічних завдань: спостереження, класифікації, структурний, узагальнення, статички та динаміки, порівняння, графічний, системний, балансовий, експертно-аналітичний та матричний. Окремо згруповані методи, що є специфічними та застосовуються переважно у аналітичних дослідженнях, які потребують а також методи інтелектуального аналізу даних: регресійний, дискримінантний, кластерний, багатовимірний статистичний аналіз, методи індексів та часових рядів.

- окремо виділено комплексні методи організаційного проектування, прикладне використання якого безпосередньо передбачено під час вирішення

технічного завдання з розробки концепції формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, та системного аналізу що є наскрізною методикою проведення досліджень за всіма напрямками.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Зубков, 2019а, 2020b, 2020с, 2020d, 2020е).

РОЗДІЛ 3

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

3.1. Організаційно-економічне забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі

Ресурсна компонента ядра розвитку підприємства торгівлі у зв'язку з безперервністю змін його внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає більш повного використання наявного потенціалу та мобілізації нереалізованих резервів для забезпечення досягнення поставлених цілей розвитку та підтримки інших компонент ядра розвитку.

В економічному аспекті мобілізацію в тлумачних словниках визначають з двох підходів. Перший підхід – процесний, який розглядає мобілізацію як процес, певну дію. Так, мобілізація розглядається як зосередження сил і засобів для досягнення якої-небудь мети (Куликов & Рябова, 2011). Схоже визначення надається у Словнику бізнес-термінів, який визначає мобілізацію як концентрацію засобів і ресурсів для досягнення певної мети (Академик.ру, 2001).

Другий підхід до визначення мобілізації – статичний, який визначає її як стан. Так, Тлумачний словник російської мови Дмитрієва під мобілізацією розуміє такий стан, коли концентруються власні внутрішні можливості, резерви, щоб виконати якусь важливу задачу (Дмитриев, 2003). Словник російської мови Т.Ф. Єфремової трактує мобілізацію як приведення чого-небудь в стан, що забезпечує успішне виконання якої-небудь задачі (Єфремова, 2000).

Поєднання цих двох підходів знаходимо у Словнику за редакцією В.В. Острошенко, який визначає мобілізацію як залучення та приведення в активний стан сил, коштів, ресурсів для вирішення якої-небудь задачі (Острошенко, 2005).

Таким чином, загальною рисою усіх наведених визначень мобілізації є цільова спрямованість, для досягнення якої зосереджуються певні ресурси, резерви, можливості.

Мета проведення мобілізації розкривається в межах цілей управління ресурсним потенціалом підприємства торгівлі та здійснюється для активізації зусиль щодо досягнення цих цілей. Такими цілями на підприємствах найчастіше виступають наступні:

- підвищення конкурентоспроможності;
- зростання вартості підприємства;
- підвищення ефективності діяльності;
- реалізація різних проектів та ін.

Досягнення цих цілей шляхом мобілізації ресурсного потенціалу підприємства здійснюється завдяки сформованому організаційно-економічному механізму мобілізації.

Проведений аналіз вітчизняної і зарубіжної науково-економічної літератури відносно визначення поняття «організаційно-економічний механізм» засвідчив, що в даний час відсутнє визначення поняття «організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу». У таких умов доцільним є розкриття змісту цього поняття.

Перш ніж приступити до розкриття змісту цього поняття, необхідно визначитися з семантикою слова «механізм». Традиційно поняття «механізм» розглядалося під час опису різних технічних пристроїв. Щодо економічних і соціальних явищ стали поняття «механізм» використовувати лише на початку 60-70 років ХХ сторіччя (Цуркан, С. М. & Цуркан, С. Н., 2008), а отже сучасним визначенням цього поняття в економічному сенсі властивий механістичний підтекст. У науковій літературі та сучасній економічній теорії термін «механізм» прийнято розуміти як сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, за допомогою яких відбувається рух усієї системи і здійснюється досягнення певної мети (Богиня, Куликов, Шамота, Лісогор & Долгова, 2001). Набув поширення підхід, що трактує категорію «механізм» як систему, сукупність дій чи способів, що визначає порядок, послідовність виду діяльності чи процесу деяких ланок та елементів, що приводять їх у дію (Шегда, 2001). У багатотомному словнику української мови в розумінні щодо суспільних, соціальних і економічних явищ

під механізмом розуміється «внутрішня побудова, система чого-небудь» (Білодід, 1973). Ожегов С.І. та Шведова Н.Ю. визначають механізм, як систему, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності (Ожегов, & Шведова, 2006). За визначенням Борисова А.Б., механізм – це сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах закони, процес відтворення (Борисов, 2004).

Таким чином, враховуючи спільні риси у наведених визначеннях, можна зробити висновок про те, що в економічному сенсі механізм являє собою певну сукупність елементів певного економічного явища та порядок їх взаємодії.

Економічні механізми поділяються на власне економічні, організаційно-економічні і організаційно-управлінські (Тридід, 2002; Бородин, 2003). Характерною особливістю економічного механізму є його автоматичний характер по відношенню до підтримуваних процесів або діяльності. Наприклад, порядок проведення і використання амортизаційних відрахувань є економічним механізмом, підтримуючим відтворювальний процес основного капіталу підприємства. Організаційно-економічний механізм відрізняється тим, що природний хід економічних процесів замінюється або доповнюється їх управлінням або регулюванням. Для організаційно-управлінського механізму характерно те, що результатом його функціонування є управлінське рішення, що використовується в процесах управління підприємством. Тобто відмінною рисою організаційно-управлінського механізму є те, що продуктом його діяльності є інформація, а в основі функціонування лежать інформаційні процеси (Бородин, 2003).

Аналіз трактування поняття «організаційно-економічний механізм» у різних авторів, дозволив їх систематизувати за кількома підходами до визначення: системного, методичного, організаційно-управлінського.

Перший підхід до визначення – системний, який полягає у розгляді організаційно-економічного механізму як системи складових елементів.

Організаційно-економічний механізм, на погляд Мильнера Б.З., Кочеткова А.В., Левчук Д.Г., це сукупність елементів організації процесу прийняття рішення; системи розподілу і забезпечення ресурсами; основні способи впливу на об'єкт управління, які, у відповідності з прийнятим поділом, включають різні методи управління, наприклад, адміністративно-організаційні та економічні (Мильнер, Кочетков & Левчук, 1985). Цієї ж позиції дотримується Федорович О.В., визначаючи його як складну взаємозалежну сукупність елементів – організаційно, економічно, а іноді й технологічно пов'язаних між собою підсистем більш низького рівня (Федорович, 2006). Як систему елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес подає організаційно-економічний механізм Астапова Р. В. (Астапова, Г.В., Астапова, Е.А., & Лойко, 2001). У цьому контексті, але як систему блоків технологічного, економічного, організаційного і соціального, які включають в себе їх елементи трактує організаційно-економічний механізм Єрмоєнко-Григоренко О. А. (Єрмоєнко-Григоренко, 2000).

Другий підхід – методичний, який розглядає організаційно-економічний механізм як сукупність методів та способів.

Зокрема Шилова Т. А. розглядає організаційно-економічний механізм як сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати та зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності (Шилова, 2005). У свою чергу Гончарук А. Р. під організаційно-економічним механізмом розуміє систему методів, операцій, важелів, організаційних структур та їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління та в сукупності вирішують основне його завдання (Гончарук, 2009). Новіков А. В. трактує організаційно-економічний механізм як систему функціональних механізмів управління, сукупність елементів (інструментів, методів, способів, правил і процедур) управління (Новіков, 2011). Попова В.В. в основі організаційно-економічного механізму передбачає сукупність економіко-фінансових і організаційно-правових форм, методів, інструментів і важелів впливу на діяльність підприємницьких суб'єктів з метою забезпечення бажаного

вектору розвитку, який функціонує в межах фундаментальних зв'язків, що відображають природу його структури (Попова, 2007). Як систему економічних важелів, за допомогою якої організуються як зовнішні, так і внутрішні господарські відносини трактує організаційно-економічний механізм Віхров М.С. (Вихров, 2012).

Третій підхід до визначення – організаційно-управлінський, який розглядає організаційно-економічний механізм як систему організації й управління.

Транченко Л.В. та Баластрик Л.О. під організаційно-економічним механізмом розуміє систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва. Враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху, бригади, окремого робітника)» (Баластрик, & Транченко, 2005). Шафієва Е. Т. в організаційно-економічному механізмі бачить механізм взаємозв'язку і взаємодії організаційної структури управління та організації процесів прийняття рішень з методами, прийомами і правилами господарювання, спрямований на його найбільш ефективне функціонування і розвиток у цілому (Шафієва, 2001). У свою чергу Райзберг Б.А. визначає організаційно-економічний механізм як сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються чинні в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення (Райзберг, Лозовский & Стародубцева, 1996). Як складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності розглядає організаційно-економічний механізм Кравцова Т. А. (Кравцова, 2009). Шкода Н.П. під організаційно-економічним механізмом розуміє комплекс організаційних структур, спрямованих на створення конкурентних умов

господарювання і зростання ефективності учасників соціально-економічних процесів (держава, регіон, ринок, галузь, підприємство (Шкода, 2014).

Окремі автори, відзначаючи багатоаспектність даного поняття, також намагаються виокремити різні аспекти прояву поняття «організаційно-економічний механізм».

На думку Актёлової О.П. організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємницьких структур можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі організаційно-економічний механізм управління – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також економічні методи та механізми забезпечення цієї взаємодії. У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів, що стосуються підвищення ефективності виробництва послуг, що означає наявність взаємопов'язаних організаційно-адміністративних та економічних заходів. Вибір організаційно-економічного механізму, його концепція залежать від обраних цілей розвитку та напрямків стратегічного розвитку регіону (Актёлова, 2013).

Так, на погляд Цуркан С.М., організаційно-економічний механізм можна розглядати з двох позицій: по-перше, організаційно-економічний механізм є взаємозалежною сукупністю певних організаційних заходів, мір, які ґрунтуються на певних принципах і дієвість яких обґрунтована дією об'єктивних економічних законів (Цуркан, С. М., & Цуркан, С. Н., 2008). По-друге, організаційно-економічний механізм є системою взаємозалежних елементів-підсистем, набір яких залежить від того, на що направлена дія цього механізму (Цуркан, С. М., & Цуркан, С. Н., 2008).

Шкода Н.П. виділяє три підходи до розкриття сутності організаційно-економічного механізму (Шкода, 2014):

- елементний, при якому механізм розглядається як організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами;
- функціональній, коли механізм розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети;

– процесний, коли механізм розкривається через дію з розв'язання проблеми, тобто як процес підготовки і прийняття рішень.

Карачина Н. П. та Вітюк А. В. (Карачина & Вітюк, 2011) систематизують чотири підходи до визначення організаційно-економічного механізму. Перший підхід розглядає його як сукупність станів і процесів з яких складається певне економічне явище, яке викликає рухи системи. Другий підхід розглядає його як соціально-економічну систему чи на процес з метою підвищення ефективності процесу (системи). Третій як сукупність організаційних форм і економічних важелів, взаємодія яких дозволить забезпечувати успішне проведення діяльності підприємства. Четвертий підхід розглядає організаційний механізм як систему взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих організаційно-розпорядчих дій, а економічний механізм як систему взаємопов'язаних, залежних та чітко упорядкованих економічних дій, що реалізуються за допомогою економічних методів, важелів та стимулів (Карачина & Вітюк, 2011).

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновок, що поняття організаційно-економічного механізму не є однозначним і свідчить про багатогранність його прояву. З огляду на визначення понять мобілізація, механізм, організаційно економічний механізм та цільового прояву управління ресурсним потенціалом підприємства, надамо визначення поняттю організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства як сукупності процесів, прийомів, методів та підходів, що забезпечують взаємодію системи елементів організаційного та економічного впливу на концентрацію засобів і ресурсів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є визначення складових елементів організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства.

Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу представляє собою систему елементів управління – цілей, функцій, методів,

структури, суб'єктів управління й об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління в необхідний стан або реакцію ресурсів і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і результуючу реакцію у вигляді економічного ефекту (Кендюхов, 2011). Організаційна складова механізму мобілізації ресурсного потенціалу має відповідати за організацію досягнення цілей і не обмежується лише організаційними методами управління (Кендюхов, 2011). Вона має містити у собі також і організаційні структурні, соціально-психологічні і адміністративні аспекти. Економічна складова механізму мобілізації ресурсного потенціалу також полягає не лише в методах, а й цілях функціонування усього механізму. У процесі взаємодії відбувається взаємопроникнення економічних і організаційних елементів механізму контролю (Шегда, 2001; Кендюхов, 2011).

Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу як система повинен мати структуру, яка визначає стійкі зв'язки і відносини всередині нього (Кендюхов, 2003). Він має складатися з двох підсистем: керуючої і керованої, які знаходяться у діалектичному взаємозв'язку одна з одною (Кендюхов, 2003). Керована підсистема – це система, якою управляють, яка представлена ресурсами підприємства (Кендюхов, 2003). Структура і зміст керуючої підсистеми представлені цілями, завданнями, функціями, структурою і методами управління (Кендюхов, 2003). Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу повинен організовувати та направляти всі дії учасників процесу управління на досягнення максимальної ефективності використання ресурсів підприємства (Фісуненко, 2013).

Основною функцією організаційно-економічного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети. Об'єктом впливу організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу є елементи ресурсного потенціалу торговельних підприємств, а кінцевою метою його функціонування – підвищення економічної ефективності використання потенціалу цих підприємств.

У структурі організаційно-економічного механізму слід виділяти три підсистеми: забезпечення, функціональну, цільову (Мельник, 2002). Підсистема забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління. Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Цільова підсистема організаційно-економічного механізму містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної з систем та кількість підсистем у кожній з систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів (Садеков, & Цурик, 2006). Концептуальну модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі подано на рис. 3.1.

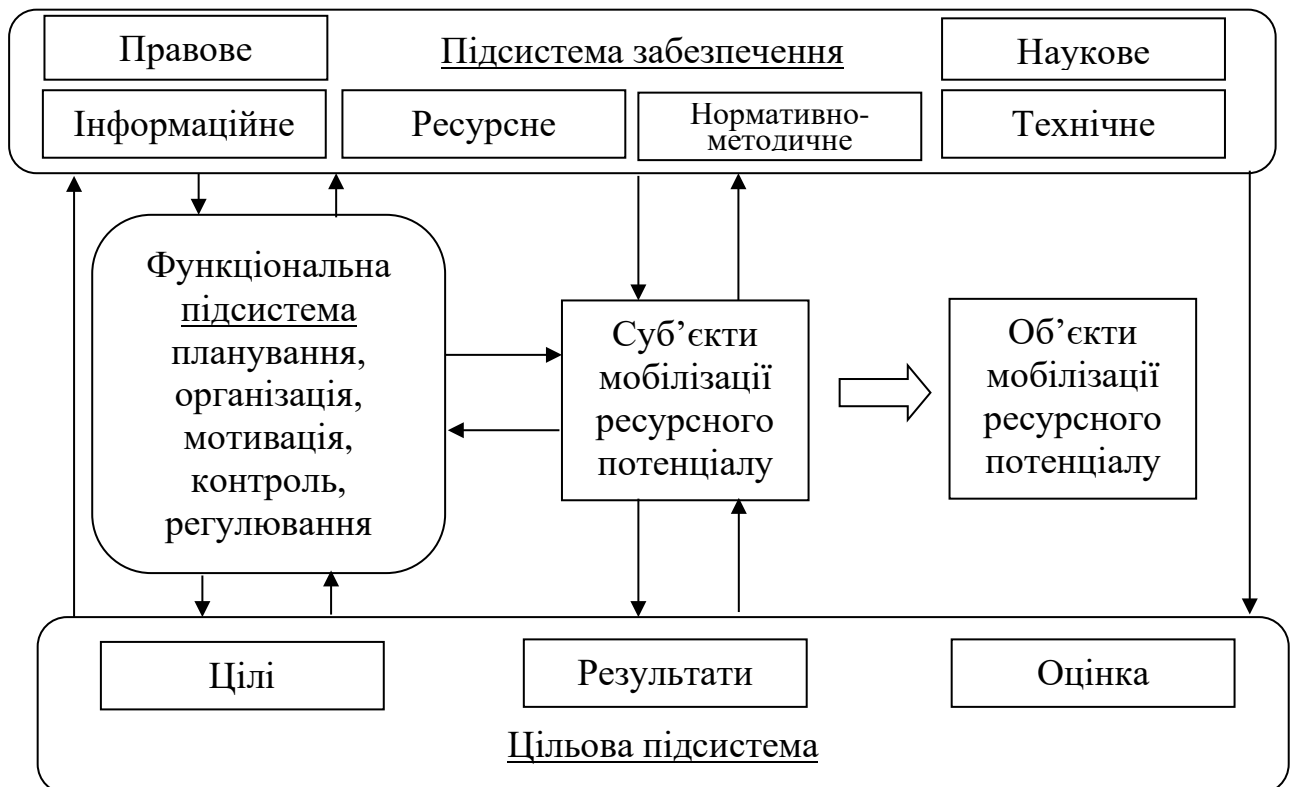


Рис. 3.1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Під час формування організаційно-економічного механізму, а також його основних елементів необхідно вирішити наступні завдання (Шкода, 2014):

- визначити цілі, завдання і принципи механізму мобілізації ресурсного потенціалу;
- визначити умови і фактори функціонування механізму мобілізації ресурсного потенціалу;
- визначити суб'єкти механізму мобілізації ресурсного потенціалу;
- сформуванати об'єкти мобілізації ресурсного потенціалу;
- розробити методи, способи та інструменти мобілізації ресурсного потенціалу;
- визначити результат і розробити систему моніторингу результатів.

Як зазначалося вище, метою мобілізації ресурсного потенціалу можуть бути: підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання вартості підприємства (капіталізації бізнесу), підвищення ефективності діяльності, реалізація різних проектів розвитку та ін.

Завданнями мобілізації ресурсного потенціалу відповідно до визначених цілей є: доведення показників стану або ефективності використання елементів ресурсного потенціалу до рівня конкурентів, збільшення вартості окремих елементів ресурсного потенціалу, більш повне використання елементів ресурсного потенціалу через задіяння до торговельно технологічного процесу невикористаних резервів, оптимізація структури ресурсного потенціалу тощо.

До принципів формування механізму мобілізації ресурсного потенціалу, як складової наукового забезпечення, можна віднести (Зуев, 2014; Гопкало, 2010):

1. Принцип досягнення кінцевих цілей мобілізації ресурсного потенціалу. Він передбачає орієнтацію управлінських рішень на досягнення оптимального і пріоритетного станів підприємства з точки зору реалізації управлінських рішень суб'єктом мобілізації ресурсного потенціалу;

2. Принцип своєчасності. Значення даного принципу в системі концептуальних засад обумовлюється необхідністю визначення часових меж

етапів механізму і споріднених з ними трансформацій та відстеження термінів і порядку виконання.

3. Принцип реалізованості механізму. Даний принцип означає дотримання технології виконання вимог і заборон, встановлюються до механізму;

4. Принцип ринковості. Даний принцип означає, що механізм мобілізації ресурсного потенціалу зобов'язаний відповідати ринковим законам і допущенням, активних на поточний момент часу;

5. Принцип взаємозалежності. Даний принцип означає урахування взаємозалежностей між елементами ресурсного потенціалу з метою недопущення покращення одних з одночасним погіршенням інших.

6. Принцип універсальності й адаптивності. Даний принцип встановлює принципову придатність механізму для різних зовнішніх і внутрішніх умов діяльності торговельних підприємств та їх різних станів в економічному, технологічному та інституційному планах, зважаючи на можливу адаптацію механізму до різних як вихідних даних і станів підприємства, так і до різних завдань і управлінських цілей;

7. Принцип науковості. Даний принцип обумовлює застосуванням наукової методології і наукового інструментарію компетентними фахівцями, які мають комплексне бачення процесів підприємства та функціональних взаємозв'язків елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;

8. Принцип доцільності високого рівня управління. Даний принцип обумовлює як управління етапами механізму мобілізації ресурсного потенціалу на максимально високому рівні управління, так і обґрунтування управлінських рішень;

9. Принцип співпідпорядкованості. Цей принцип передбачає визначення сфер управлінської компетенції і делегування повноважень за ієрархічним і суб'єктним рівнів з наступним встановленням співпідпорядкованості;

10. Принцип обґрунтованості управлінських рішень. Даний принцип передбачає прийняття управлінських рішень стосовно й в контексті ситуації в управлінській та фінансово-економічній звітності.

11. Принцип обґрунтованості ініціації механізму. Даний принцип передбачає визначення похибки управлінських рішень в результативності механізму та фінансово-економічних вихідних показників підприємства, а так само проміжної результативності етапів механізму та інтегрованої результативності.

12. Принцип легітимності. Даний принцип має на увазі дотримання законодавчої системи та додержання законодавчих актів і положень стосовно організаційних перетворень.

13. Принцип оперативності. Даний принцип передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу підприємства з метою визначення та своєчасного реагування на виявлені можливості або труднощі під час його мобілізації.

14. Принцип комплексності. Даний принцип передбачає системність та взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу, та контролю при реалізації торговельної діяльності на основі механізмів мобілізації ресурсного потенціалу.

15. Принцип гнучкості. Даний принцип означає можливість удосконалення механізму мобілізації ресурсного потенціалу при зміні чинників зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування підприємства торгівлі.

Визначення умов і факторів функціонування механізму мобілізації ресурсного потенціалу полягає в урахуванні змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства торгівлі, що визначає створення відповідних умов для здійснення мобілізації ресурсного потенціалу.

Наступний етап полягає у визначенні суб'єктів механізму мобілізації ресурсного потенціалу. У якості суб'єктів механізму мобілізації ресурсного потенціалу можуть виступати керівник підприємства, керівники структурних підрозділів. Слід наголосити, що керівники у цьому випадку виступають складовою кадрового потенціалу, яка у той же час може виступати як об'єкт мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Як об'єкти мобілізації ресурсного потенціалу виступають його складові елементи. Такими, як було вже визначено у підрозділі 1.3 роботи, залежно від цілей мобілізації можуть виступати: потенціал товарних ресурсів, технічний потенціал, просторовий потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, нематеріальний потенціал, а також організаційні здатності й компетенції.

Наступним етапом є визначення методів, способів та інструментів мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що є складовою нормативно-методичного забезпечення організаційно-методичного забезпечення. Поєднуючи у собі два механізми організаційний та економічний, організаційно економічний потенціал передбачає використання низки методів, що властиві кожному з них.

Організаційний механізм відображає структуру підприємства і показує розподіл головних цілей і завдань у відповідності з відповідальністю уповноважених осіб. До основних елементів організаційного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі можна віднести (Столяренко, 2013):

1. Організаційну структуру підприємства торгівлі, до складу якої входять відділи, служби, інші організаційні одиниці підприємства та характер взаємозв'язків між ними.

2. Організаційні методи впливу, спрямовані на оптимізацію процесу реалізації товарів та послуг, формування різних елементів ресурсного потенціалу, управління ними тощо, можуть бути подані:

– розпорядчими методами прямого впливу на персонал за рахунок указів, розпоряджень та інших заходів. Ці методи допомагають забезпечити організаційну чіткість і дисципліну на підприємстві (Кінаш, 2014);

– організаційно-стабілізуючими, що призначені для створення організаційної основи спільних дій (Кінаш, 2014). Вони передбачають встановлення ділових взаємовідносин, повноважень, відповідальності, функціональне поділ праці і обов'язки кожного на своєму робочому місці (Кінаш, 2014). Вони також включають: регламентування – чітке закріплення функцій і

робіт; нормування – встановлення нормативів на виконання робіт, допустимих меж діяльності; інструктування - ознайомлення з обставинами виконання робіт, вимоги до їх результату (Кінаш, 2014). Регламентування, нормування та інструктування можуть використовуватися в різних поєднаннях, що визначає тип організаційного впливу;

– дисциплінуючими, що призначені для чіткого і своєчасного виконання встановлених завдань та обов'язків, ліквідації виникаючих відхилень від поставлених завдань.

Організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити дисциплінованість і ефективність у виконанні всієї роботи на підприємстві, підтримувати певну субординацію в роботі. Особливий різновид організаційно-розпорядчих методів – методи правового регулювання, мета яких - правовий вплив на об'єкт управління (Игошин, 2005);

Необхідно відзначити, що ці три групи методів тісно взаємопов'язані і максимально позитивний вплив надають в комплексі.

3. Організаційні важелі – вимоги певної форми, за рахунок яких досягається максимальний ефект при застосуванні один з методів: регламенти, норми, інструкції, повноваження, накази, розпорядження, директивні вимоги, інші.

4. Організаційні інструменти:, що впливають на мотивацію персоналу, а отже й на продуктивну роботу: заохочення, звільнення, штрафи, інші адміністративні та економічні інструменти.

Економічний механізм за рахунок економічних, соціальних, фінансових важелів впливає на підвищення продуктивності праці, а відповідно на підвищення ефективності використання елементів ресурсного потенціалу та у цілому.

До основних методів економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі можна віднести: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові, управлінські, технологічні, маркетингові, фінансові та інші.

Ці методи містять інструменти впливу на майнові інтереси окремих людей та їх об'єднань. Вони не тільки зберігають своє пріоритетне становище в системі методів та умов ринкової економіки, але і виконують роль основних способів впливу на поведінку людей, що активізують їхню працю, підвищують ділову активність підприємств. В основі цих методів – об'єктивні економічні закони та специфічні закони ринкової економіки, а також мотивація праці, мають певні особливості у кожній фірмі. Суть економічних методів полягає в тому, що, використовуючи економічні стимули, активізується діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і, в той же час, сприяє нарощуванню ресурсного потенціалу підприємства в цілому (Бараусова, 2009).

Важелями в даному випадку можуть виступати: оподаткування, стимулювання працівників, ціноутворення, кредитування, інвестування, оплата праці, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг тощо.

Особливе місце посідають методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства торгівлі, оскільки результати такого аналізу є основою для прийняття рішення про мобілізацію ресурсного потенціалу.

Одним з інструментів виявлення резервів для мобілізації нереалізованого потенціалу виступає бенчмаркінг. На думку Краснокутської Н.С., процедура здійснення бенчмаркінгу мобілізації резервів реалізації потенціалу передбачає: визначення проблемних напрямів реалізації потенціалу; розробку показників для проведення бенчмаркінгу; пошук еталонних об'єктів порівняння (потенційних партнерів); збір необхідної інформації та проведення розрахунків; проведення порівняльного аналізу реалізованого потенціалу; розробку програми і регламентів мобілізації потенціалу; моніторинг результатів і оновлення циклу бенчмаркінгу на підприємстві торгівлі (Краснокутська, 2012)

Останній етап формування організаційно-економічного механізму пов'язаний із визначенням результату проведених мобілізаційних заходів і розробкою системи моніторингу результатів. Побудована система моніторингу

за реалізацією заходів з мобілізації ресурсного потенціалу, за результатами мобілізації ресурсного потенціалу, за потенційними резервами мобілізації створює засади забезпечення ефективності здійснення цього процесу на підприємстві. Наведені етапи покладено в основу розробленої структурно-логічної схеми формування організаційно-методичного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі (рис. 3.2).

Використання запропонованого науково-методичного підходу до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу створить основу для забезпечення високих темпів нарощування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, дозволить підприємству в повному обсязі реалізувати його цілі та задачі розвитку, зокрема підтримки компоненти бізнес-моделі та стратегічної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі.

3.2. Система оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Забезпечення ефективності здійснення управлінських процесів в межах ресурсної компоненти ядра розвитку суттєво впливатиме на якість реалізації управлінських процесів у межах інших його компонент. Значно роль у цьому процесі відводиться оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що є складним комплексним процесом, який передбачає побудову певної системи із наявністю сукупності взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів: суб'єкта; об'єкта; мети; принципів, критеріїв; показників; одиниць (шкали) вимірювання; методів; рішення з оцінки; результатів. Схематично систему оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі подано на рис. 3.3.

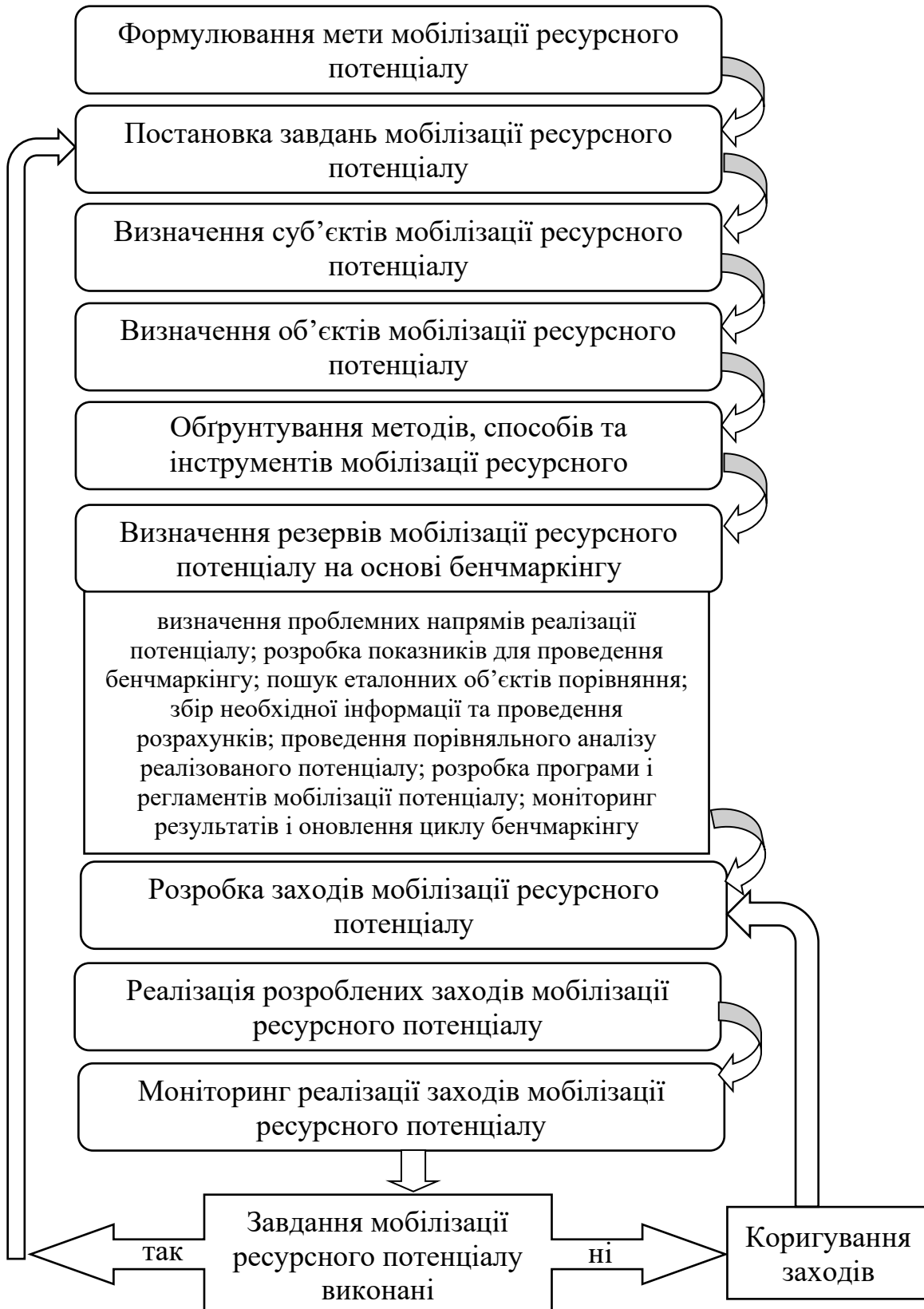


Рис. 3.2. Підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі проводиться для забезпечення загальних інформаційних потреб вищого керівництва підприємства та керівників різних структурних підрозділів, що управляють відповідним елементом ресурсного потенціалу підприємства, які використовують її як основне джерело інформації під час прийняття рішень щодо розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Ці користувачі виступають у ролі суб'єктів оцінювання, кожний з яких має визначені цілі. Як об'єкти оцінювання, відповідно, виступають ресурсний потенціал підприємства торгівлі в цілому та його окремі складові елементи, зокрема: товарний, технічний, просторовий, кадровий, фінансовий і нематеріальний потенціали. Керівництво підприємства оцінює ресурсний потенціал з метою визначення ефективності його використання в цілому, а керівники структурних підрозділів – з метою визначення ефективності використання відповідного елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

<i>Суб'єкт оцінки</i>	Вище керівництво підприємства		Керівники структурних підрозділів підприємства		
<i>Об'єкт оцінки</i>	Ресурсний потенціал підприємства		Окремий елемент ресурсного потенціалу підприємства		
<i>Мета</i>	Ефективність використання ресурсного потенціалу в цілому та його складових елементів		Ефективність використання відповідного елемента ресурсного потенціалу		
<i>Інформаційне забезпечення</i>	Внутрішня та зовнішня інформація				
<i>Принципи</i>	Об'єктивність	Системність	Комплек- сність	Узгодженість	
	Інформативна єдність				
<i>Методичні підходи</i>	Ресурсний	Функціо- нальний	Цільовий	Синергіч- ний	Бенчмар- кінговий
<i>Методи</i>	Кількісні		Якісні		Змішані
<i>Показники</i>	Загальні		Статичні		Одиничні
	Часткові		Динамічні		Комплексні

Рис. 3.3. Система оцінювання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Оцінювання ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі передбачає наявність достовірної інформації про їх стан і перспективи розвитку, від повноти й обґрунтованості якої залежить об'єктивність отриманих результатів (Жувагіна, 2011). У якості основних джерел такої інформації може використовуватися внутрішня інформація (дані оперативного, управлінського та бухгалтерського обліку) та зовнішня інформація (відомості, що публікуються різними підприємствами і відносно доступні до ознайомлення, результати аналітичних оглядів і досліджень, що виконані спеціалізованими організаціями, тощо), що може бути використана як додаткові критерії оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Об'єктивність процесу оцінки забезпечується єдиним набором оцінних принципів. Стосовно до ресурсного потенціалу ці принципи можна розглядати як основні правила його оцінювання. Найбільш значущими принципами оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі є об'єктивність, системність, комплексність, узгодженість, інформативна єдність (Березін & Карпенко, 2012; Жувагіна, 2011).

Важливим елементом системи оцінки ефективності використання складових ресурсного потенціалу є обраний підхід до оцінки. Існують такі основні підходи (Гросул & Аванесова, 2010; Власова et al., 2014): витратний, функціональний (структурний), цільовий, синергічний, бенчмаркінговий. Витратний підхід передбачає порівняння одержаних результатів від використання певного елемента ресурсного потенціалу до витрат відповідного елемента (Жувагіна, 2011). Функціональний (структурний) підхід являє собою систему методів і методичних прийомів, що орієнтовані на визначення раціональної структури ресурсного потенціалу підприємства за обраними функціональними підсистемами (Жувагіна, 2011). Синергічний підхід дозволяє розглядати ресурсний потенціал не як просту суму ресурсів, а відобразитиме можливість їх сукупного використання. Цільовий підхід до оцінки спрямований на визначення відповідності результатів використання елементів ресурсного

потенціалу поставленим цілям діяльності підприємства торгівлі (Жувагіна, 2011). Бенчмаркінговий підхід дає можливість порівняти власні результати використання елементів ресурсного потенціалу з кращим досвідом інших підприємств галузі (Жувагіна, 2011).

При цільовому та бенчмаркінговому підходах доцільно розглядати не ефективність використання ресурсного потенціалу взагалі, а її окремого прояву – результативності, тому що формулювання цілей вимагає визначення очікуваних результатів, відповідно результативність означає ступінь досягнення визначених цілей.

Різна природа елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі обумовлює застосування в процесі оцінки ефективності їхнього використання кількісних, якісних та змішаних методів оцінки. Відповідно обраному методу можуть використовуватися загальні, що характеризують рівень використання відповідного елемента ресурсного потенціалу, та часткові, що характеризують рівень ефективності використання окремої складової відповідного елемента ресурсного потенціалу.

Враховуючи те, що частина завдань управління торговельним підприємством потребує оцінювання на статичному рівні (тобто порівняння визначених моментних величин, які описують стан об'єкта), а інша частина – у часовому просторі (тобто порівняння динаміки переміщення на шкалі часу), така позиція вимагає одночасного застосування статичних і динамічних показників для різних цілей оцінювання.

Досі економісти не дійшли єдиної думки щодо показників вимірювання ефективності використання ресурсного потенціалу, проте в даний час визначено основні підходи для його оцінки (Ковалев, 2004): окремий та універсальний. Окремий підхід означає, що оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі визначається за одним показником. Цей підхід, поряд із певними перевагами, має й суттєві недоліки, які не дають можливості використовувати кожен окремий показник як узагальнюючий. Кожен із цих показників, незалежно від ступеня його репрезентативності, характеризує лише

один із аспектів економічної діяльності. Універсальний підхід полягає в тому, щоб знайти такий показник, який би досить повно відображав ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств торгівлі та його зміну за рахунок об'єднання певної кількості часткових показників. Разом із тим, незважаючи на загальне розуміння змісту такого показника, його практична реалізація пов'язана зі значними труднощами, а саме: яким має бути кількісний склад показників та їх порівнянність. Схематично логіку системи показників оцінювання ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Система показників оцінювання ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Ґрунтуючись на цій позиції, доцільно виокремлювати одиничні та комплексні показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Таким чином, сформульовані положення оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі дозволяють комплексно вирішувати різні завдання такої оцінки та пошуку резервів підвищення ефективності реалізації ресурсного потенціалу підприємств галузі. З метою наповнення запропонованої системи практичним змістом, наступним етапом дослідження стало обґрунтування системи показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу відповідно до виділених вище підходів.

Дотримуючись витратного підходу до оцінки ефективності, необхідно порівнювати одержаний від використання ресурсного потенціалу результат із витратами на досягнення цього результату. Враховуючи те, що наразі домінує ціннісно-орієнтований підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства, пропонується врахувати це й під час побудови системи показників. Найбільш розповсюдженими показниками оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу є ресурсовіддача та рентабельність відповідних елементів ресурсного потенціалу. Орієнтуючись на них, у табл. 3.1 запропоновано систему показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі на основі витратного підходу з виокремленням відповідного внеску кожного елемента ресурсного потенціалу та відповідного результату, на який він впливає та якого досягає. Оцінка ефективності має виходити із того, що дані показники мають збільшуватися в динаміці.

Таблиця 3.1

Система загальних статичних показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Елементи структури ресурсного потенціалу	Внесок	Результат	Загальні показники ефективності використання
Потенціал товарних ресурсів	Вартість потенціалу товарних ресурсів	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 грн. вартості потенціалу товарних ресурсів; 2) рентабельність використання товарних ресурсів
Технічний потенціал	Вартість технічного потенціалу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 грн. вартості технічного потенціалу; 2) рентабельність використання технічного потенціалу
Просторовий потенціал	Вартість просторового потенціалу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 грн. вартості просторового потенціалу; 2) рентабельність використання просторових ресурсів
Кадровий потенціал	Вартість кадрового потенціалу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 грн. вартості кадрового потенціалу; 2) рентабельність використання кадрового потенціалу
Фінансовий потенціал	Вартість фінансового потенціалу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку; зростання інвестованого капіталу	1) товарооборот у розрахунку на 1 грн. вартості фінансового потенціалу; 2) рентабельність використання фінансового потенціалу
Нематеріальний потенціал	Вартість нематеріального потенціалу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот в розрахунку на 1 грн. вартості нематеріального потенціалу; 2) рентабельність використання нематеріального потенціалу

Джерело: розроблено автором

Наведені показники дозволяють оцінити ефективність використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі в цілому. Проте, кожен із елементів ресурсного потенціалу містить низку властивих йому складових, що відображають різні аспекти формування цього елемента. Тому за необхідності більш детально дослідити ефективність використання кожного елементу ресурсного потенціалу можливо використовувати додаткову систему часткових показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка також базується на порівнянні результатів використання ресурсного потенціалу та відповідних складових кожного елемента ресурсного потенціалу.

Так під час дослідження товарного потенціалу можна розрахувати показники ресурсовіддачі та рентабельності його складових, а саме товарних запасів, права власності на які належать торговельному підприємству, товарних запасів, що передані торговельному підприємству за договорами комісії (консигнації), виробничих та інших запасів підприємства торгівлі. Аналогічні показники можливі й під час більш глибокого дослідження ефективності використання технічного та просторового потенціалу, розраховуючи ресурсовіддачу та рентабельність активної частини основних фондів, що відображені у фінансовій звітності підприємства торгівлі або активної частини основних фондів, що використовуються торговельним підприємством на правах оренди; об'єктів нерухомості, що знаходяться у власності підприємства торгівлі (в тому числі й об'єкти незавершеного будівництва) або об'єктів нерухомості, що використовуються торговельним підприємством на правах оренди відповідно. Для оцінки ефективності використання складових фінансового потенціалу доцільно взяти до розрахунку ресурсовіддачі та рентабельності складові фінансового потенціалу, що сформований за рахунок власного капіталу та фінансового потенціалу, що сформований за рахунок позикового капіталу.

Різна природа елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі обумовлює наявність специфічних показників, що характеризують кожен із них та до яких не завжди доцільно використовувати вартісний підхід. Тому для

окремих елементів ресурсного потенціалу можливе використання додаткових показників оцінки ефективності їхнього використання з урахуванням специфіки торговельної галузі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Додаткові (специфічні) показники оцінки ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що мають невалісний виміру

Елемент ресурсного потенціалу	Невалісний показник виміру	Результативний показник	Додатковий частковий показник оцінки ефективності використання
Просторовий	Загальна площа торговельних об'єктів	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 кв. м. загальної площі підприємства торгівлі; 2) рентабельність використання загальної площі підприємства торгівлі
	Торговельна площа торговельних об'єктів	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) товарооборот у розрахунку на 1 кв. м. торговельної площі підприємства торгівлі; 2) рентабельність використання торговельної площі підприємства торгівлі
Кадровий	Загальна чисельність персоналу підприємства	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) продуктивність праці всього персоналу підприємства торгівлі; 2) розмір прибутку, що припадає на 1 працівника підприємства торгівлі
	Чисельність торговельно-технологічного персоналу	Обсяг товарообороту; розмір прибутку	1) продуктивність праці торговельно-технологічного персоналу підприємства торгівлі; 2) розмір прибутку, що припадає на 1 торговельно-технологічного працівника підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Статична оцінка ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі повинна доповнюватися динамічною оцінкою, що дозволяє визначити тенденції зміни показників оцінки.

В якості динамічного показника оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу, нами пропонується доповнити розглянуті статичні показники оцінки коефіцієнтом, що враховує динаміку витрат і результатів – коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання потенціалу, який дозволяє оцінити наскільки ефективно було збільшено вартість потенціалу. Вибір товарообороту як результуючого показника під час формування коефіцієнта відповідності обумовлений тим, що даний показник виступає найбільш узагальнюючим показником діяльності підприємства торгівлі. Отже, за інших рівних умов, темпи зростання товарообороту повинні перевищувати темпи зростання вартості відповідних елементів ресурсного потенціалу, що свідчатиме про ефективне використання складових ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Тобто, значення коефіцієнта відповідності, що буде вище за одиницю, означатиме ефективне використання відповідного елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Пропоновану систему динамічних показників подано в табл. 3.3.

Таким чином, наведена система показників дозволяє всебічно дослідити ефективність використання всіх складових елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Проте, різні завдання управління підприємством можуть передбачати й застосування інших підходів до оцінки ефективності використання елементів його ресурсного потенціалу, які в науковій літературі розкриті недостатньо широко.

Можливий інший підхід до оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі – функціональний. За такого підходу до оцінки ефективності використання необхідно дотримуватися оптимальних пропорцій елементів ресурсного потенціалу відносно сукупної вартості ресурсного потенціалу підприємства, оскільки для торговельної діяльності існують свої властивості структури ресурсного потенціалу.

Таблиця 3.3

Система загальних динамічних показників оцінки ефективності використання елементів
ресурсного потенціалу підприємства торгівлі

Елементи ресурсного потенціалу	Показники оцінки елементів ресурсного потенціалу	Алгоритм розрахунку показників	Умовні позначення
1	2	3	4
Потенціал товарних ресурсів	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання потенціалу товарних ресурсів	$K_{nmp} = \frac{T_{mo}}{T_{vmp}}$	K_{nmp} – коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання потенціалу товарних ресурсів; T_{mo} – темп зростання товарообороту; T_{vmp} – темп зростання вартості потенціалу товарних ресурсів.
Технічний потенціал	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання технічного потенціалу	$K_{mn} = \frac{T_{mo}}{T_{vmp}}$	K_{mn} – коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання технічного потенціалу; T_{vmp} – темп зростання вартості технічного потенціалу.
Просторовий потенціал	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання просторового потенціалу	$K_{np} = \frac{T_{mo}}{T_{vnp}}$	K_{np} – коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці; T_{vnp} – темп зростання вартості просторового потенціалу.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Кадровий потенціал	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання кадрового потенціалу	$K_{kp} = \frac{T_{to}}{T_{vkp}}$	K_{kp} – відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання кадрового потенціалу; T_{vkp} – темп зростання вартості кадрового потенціалу.
Фінансовий потенціал	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання фінансового потенціалу	$K_{fp} = \frac{T_{to}}{T_{vfp}}$	K_{fp} – відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання фінансового потенціалу; T_{vfp} – темп зростання вартості фінансового потенціалу.
Нематеріальний потенціал	Коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання нематеріального потенціалу	$K_{np} = \frac{T_{to}}{T_{vnp}}$	K_{np} – коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці; T_{vnp} – темп зростання вартості нематеріального потенціалу.

Джерело: розроблено автором

Існування надлишкових, невластивих для діяльності ресурсів буде знижувати ефективність їхнього використання.

Слід зауважити, що існує відмінність формування, реалізації та розвитку ресурсного потенціалу залежно від виду та розміру підприємства торгівлі (Краснокутська, 2011). Як свідчать існуючі дослідження (Краснокутська, 2010), у великих продовольчих підприємствах торгівлі більша цінність створюється за рахунок потужних фінансових, просторових і кадрових можливостей. Для підприємств аналогічного формату, але на непродовольчому сегменті у складі ресурсного потенціалу суттєву перевагу мають товарні та кадрові можливості (Краснокутська, 2011). Дрібні продовольчі магазини не відрізняються стабільністю структури ресурсного потенціалу, хоча й помітне їх тяжіння до трудодомінаційної орієнтації потенціалу та низького рівня можливостей товарної пропозиції (Краснокутська, 2011). Функціонування дрібних підприємств торгівлі непродовольчого сегменту забезпечується як потужним кадровим потенціалом, так і достатньо вагомими просторовими можливостями (Краснокутська, 2011). Єдиною спільною властивістю структури ресурсного потенціалу для всіх підприємств є низька частка нематеріального (зокрема, репутаційного) потенціалу. Останній отримує розвиток лише в тих підприємствах торгівлі, які мають потужний кадровий потенціал.

Зміна зовнішніх умов діяльності з часом може змінювати структурні пропорції. Тому для визначення точних значень структурних пропорцій елементів ресурсного потенціалу необхідно проводити додаткові дослідження. З метою оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу доцільно розраховувати коефіцієнт відповідності структури елементів ресурсного потенціалу.

Наступний можливий підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі – цільовий. За цільового підходу до оцінки ефективності варто контролювати рівень досягнення цільових

значень відповідних показників ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі:

$$E_{RPj} = \frac{P_{RPj}}{ЦП_{RPj}}, \quad (3.1)$$

де E_{RPj} – індекс результативності використання j -го елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;

P_{RPj} – відповідний показник ефективності використання j -го елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;

$ЦП_{RPj}$ – відповідний цільовий показник ефективності використання j -го елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Якщо $E_{RPj} \geq 1$, то слід визнати ефективне використання відповідного елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, оскільки було досягнуто цільового значення.

Схожий на цільовий підхід до оцінки – бенчмаркінговий підхід. За бенчмаркінгового підходу показники ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі мають бути на рівні аналогічних показників найкращих підприємств галузі. Для використання цього підходу необхідно попередньо зібрати дані відносно показників ефективності використання елементів ресурсного потенціалу групи конкуруючих підприємств торгівлі, щоб визначити найкраще підприємство з позиції ефективності використання елементів ресурсного потенціалу. Найкращі значення показників ефективності стануть для досліджуваного підприємства відповідним цільовим орієнтиром. Тому індекс результативності має розраховуватися за формулою 3.2:

$$E_{RPj} = \frac{P_{RPj}}{P_{RPj}^k}, \quad (3.2)$$

де P_{RPj}^k – відповідний показник ефективності використання j -го елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Якщо $E_{PII} \geq 1$, то слід визнати ефективне використання відповідного елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, оскільки було досягнуто рівень ефективності, що властивий найбільш ефективним підприємствам галузі.

За синергетичного підходу оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі має виходити з того, що загальна ринкова вартість ресурсного потенціалу повинна бути більшою, ніж проста сума вартостей його складових елементів, тобто:

$$V_{СРП} > V_{ТП} + V_{ПТР} + V_{ПП} + V_{КП} + V_{ФП} + V_{НП}, \quad (3.3)$$

де $V_{СРП}$ – сукупна ринкова вартість ресурсного потенціалу підприємства торгівлі;

$V_{ТП}$ – вартість технічного потенціалу;

$V_{ПТР}$ – вартість потенціалу товарних ресурсів;

$V_{ПП}$ – вартість просторового потенціалу;

$V_{КП}$ – вартість кадрового потенціалу;

$V_{ФП}$ – вартість фінансового потенціалу;

$V_{НП}$ – вартість нематеріального потенціалу.

Таким чином, підвищення ефективності використання кожного елемента ресурсного потенціалу має сприяти підвищенню його вартості, що в сукупності повинно підвищити загальну вартість ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Запропонована система оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі відповідає сучасним підходам до управління підприємствами та може бути використана під час вирішення завдань пошуку резервів підвищення ефективності реалізації ресурсного потенціалу господарських суб'єктів галузі.

3.3. Науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі

Специфіка основної діяльності підприємств торгівлі обумовлює більшу частку оборотних активів у загальному обсязі активів порівняно з підприємствами інших галузей. Причому оборотні активи характеризуються високою оберненістю порівняно з галузями, які виконують виробничі функції, гнучкою структурою товарних запасів, наявністю великого переліку номенклатурних позицій, їх широкого асортименту, затримкою платежів породженою невідповідністю між стадіями руху оборотних активів, високою комерційною ризикованістю та великою кількістю взаємозв'язків з постачальниками (Власова et al., 2014). У цьому аспекті актуалізується проблема фінансового забезпечення формування оборотних активів підприємства торгівлі в контексті реалізації стратегії його розвитку.

Політика фінансування оборотних активів являє собою багатоплановий процес, який стосується основних аспектів управління як активами так і фінансовими коштами підприємства. Розглядаючи загальні підходи до управління фінансуванням оборотних активів, відзначимо що у різних дослідників вони збігаються.

Так, Бугріменко Р.М. серед основних етапів розробки політики фінансування оборотних активів підприємства виділяє такі (Бугріменко, 2003):

- 1) визначення загального підходу до формування оборотних активів;
- 2) виділення постійної і змінної частин оборотних активів;
- 3) визначення загальних підходів до фінансування оборотних активів;
- 4) визначення складу і структури джерел фінансування оборотних активів.

Структурно-логічна схема формування політики фінансування оборотних активів подана на рис. 3.5.

Послідовність дій підприємства з формування політики фінансування

оборотних активів, на думку Бочарова В.В., традиційна і полягає в наступному (Бочаров, 2006):

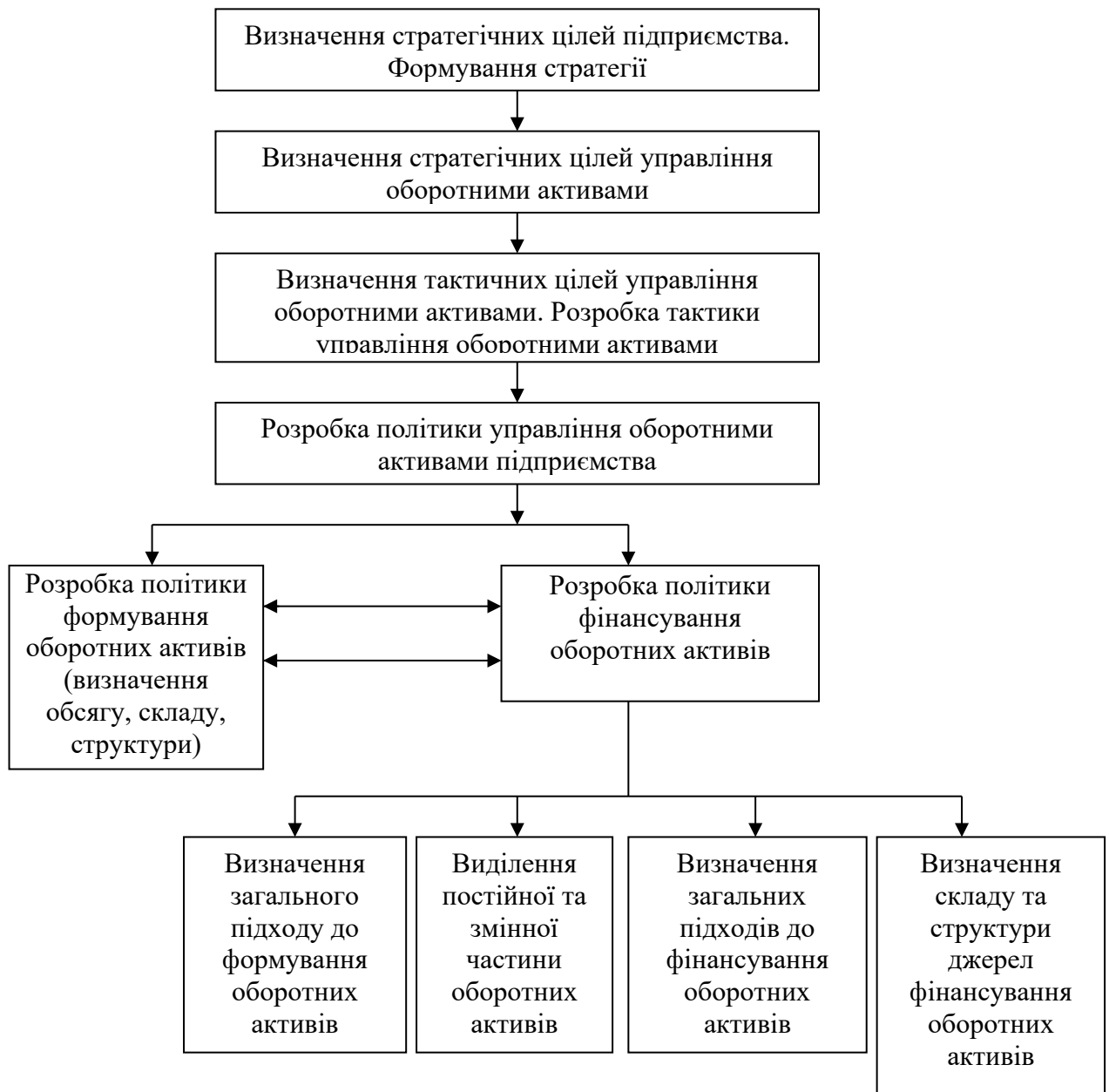


Рис. 3.5. Структурно-логічна схема формування політики фінансування оборотних активів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором за (Бугрименко, 2003)

1. Вивчення джерел утворення оборотних активів у попередньому періоді, зокрема оцінка достатності грошових ресурсів, інвестованих в поточні активи, аналіз динаміки чистого оборотного капіталу та визначення його частки в обсязі оборотних активів, оцінка достатності поточного фінансування

для потреб виробничого і фінансового циклів підприємства.

2. Прийняття політики формування оборотних активів на майбутній період з позиції прибутковості і ризику фінансово-господарської діяльності. У процесі розробки політики фінансування оборотних активів використовують три підходи: агресивний, помірний і консервативний. Агресивний підхід створює проблеми з підтримкою поточної фінансової стійкості і платоспроможності. Разом з тим він дозволяє здійснювати поточну діяльність з мінімальною величиною чистого оборотного капіталу, що забезпечує найбільш високий рівень рентабельності власного капіталу. Помірний підхід формує прийнятний рівень фінансової стійкості та платоспроможності, а також рентабельність власного капіталу, наближену до середньоринкової норми прибутку на функціонуючий капітал. При консервативному підході величина чистого оборотного капіталу досягає свого максимального значення, що забезпечує достатньо високий рівень фінансової стійкості (за рахунок мінімізації обсягу і частки позикових джерел в капіталі). У результаті відбувається зростання витрат власного капіталу на фінансування оборотних активів, що призводить до зниження рівня його прибутковості.

3. Оптимізація обсягу і структури джерел формування оборотних активів, тобто встановлення прийняттого для підприємства співвідношення між чистим оборотним капіталом; короткостроковими кредитами і позиками; кредиторською заборгованістю; іншими короткостроковими зобов'язаннями (Ізмайлова, 2009).

Більш розгорнутим і вживаним є підхід до управління фінансуванням оборотних активів, запропонований Бланком І.О. (Бланк, 2008). Автор стверджує, що управління фінансуванням оборотних активів підприємства підпорядковане цілям забезпечення необхідної потреби в них відповідними фінансовими ресурсами і оптимізації структури джерел формування цих ресурсів. З урахуванням цієї мети пропонуються наступні етапи процесу управління фінансуванням оборотних активів підприємства:

1. Аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства в

попередньому періоді. Основною метою цього аналізу є оцінка рівня достатності фінансових ресурсів, що інвестуються в оборотні активи, а також міри ефективності формування структури джерел їх фінансування з позицій впливу на фінансову стійкість підприємства (Исачкова, 2004).

У межах даного етапу передбачено такі стадії:

1) оцінка достатності фінансових ресурсів, що інвестуються в оборотні активи, з позицій задоволення потреби в них в попередньому періоді за допомогою коефіцієнта достатності фінансування оборотних активів підприємства в цілому, у тому числі власних оборотних активів (у днях обороту) (Бугрименко, 2003);

2) вивчення суми та рівня чистих оборотних активів (чистого робочого капіталу) і темпів зміни цих показників за окремими періодами. Цей показник значною мірою характеризує тип політики фінансування оборотних активів, здійснюваної підприємством в попередньому періоді (Исачкова, 2004);

3) визначення обсягу та рівня поточного фінансування оборотних активів (поточних фінансових потреб) підприємства в звітному періоді, що зумовлюються потребами його фінансового циклу, а також дослідження ролі окремих чинників, які визначили зміну цього показника. Рівень поточного фінансування оборотних активів (поточних фінансових потреб) підприємства оцінюється на основі відповідного коефіцієнта поточного фінансування (Бугрименко, 2003);

4) вивчення динаміки окремих джерел фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді в розрізі термінів їх використання (довгострокових і короткострокових) і видів залученого кредиту (фінансового і товарного) (Исачкова, 2004).

2. Вибір політики фінансування оборотних активів підприємства. Ця політика покликана відбивати загальну філософію фінансового управління підприємства з позицій прийнятного співвідношення рівня прибутковості і ризику фінансової діяльності, а також кореспондувати з раніше розглянутою політикою формування оборотних активів. Отже, вибір зводиться до обрання

типу політики фінансування оборотних активів: консервативна, агресивна, компромісна.

Той або інший тип політики фінансування відбиває коефіцієнт чистих оборотних активів (чистого робочого капіталу) – мінімальне його значення характеризує здійснення підприємством політики агресивного типу, тоді як досить високе його значення (що прагне до одиниці) – політики консервативного типу (Исачкова, 2004).

3. Оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів (поточних фінансових потреб) з урахуванням формованого фінансового циклу підприємства (Исачкова, 2004). Така оптимізація дозволяє виявити і мінімізувати реальну потребу підприємства у фінансуванні оборотних активів за рахунок власного капіталу та залучення фінансового кредиту (у довгостроковій або короткостроковій його формах) (Исачкова, 2004). Основними стадіями оптимізації вважаються (Исачкова, 2004):

1) прогнозування обсягу кредиторської заборгованості підприємства в майбутньому періоді. Її основу складає як кредиторська заборгованість по товарних операціях, так і поточні зобов'язання за розрахунками підприємства;

2) прогнозування обсягу поточного фінансування оборотних активів (поточних фінансових потреб) підприємства;

3) розробка заходів щодо скорочення прогнозованого обсягу поточного фінансування оборотних активів (а відповідно і тривалості фінансового циклу) підприємства з урахуванням розкритих в процесі аналізу резервів (Исачкова, 2004). Оскільки плановані запаси товарно-матеріальних цінностей забезпечують реальний приріст операційної діяльності, основна увага під час розробки таких заходів приділяється забезпеченню скорочення об'єму поточної дебіторської заборгованості і особливо – збільшенню об'єму поточної кредиторської заборгованості підприємства за продукцію, що поставляється йому (Исачкова, 2004).

4. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємства. При визначенні структури цього фінансування виділяють

наступні групи джерел: власний капітал підприємства; довгостроковий фінансовий кредит; короткостроковий фінансовий кредит; товарний (комерційний) кредит; мінімальний розмір поточних зобов'язань за розрахунками.

Обсяги фінансування оборотних активів за рахунок товарного кредиту постачальників (кредиторській заборгованості по товарних операціях), а також за рахунок поточних зобов'язань за розрахунками були визначені при прогнозуванні загального об'єму і складу поточної кредиторської заборгованості (Исачкова, 2004). Участь власного і довгострокового позикового капіталу у фінансуванні чистих оборотних активів визначається виходячи з цілей залучення довгострокового фінансового кредиту (Исачкова, 2004).

Графічне відображення методичного підходу до формування політики фінансування оборотних активів, запропонованого Бланком І.О. наведено на рис. 3.6.

Результати розробленої політики формування і політики фінансування оборотних активів отримують своє віддзеркалення в звідному плановому документі – балансі формування і фінансування оборотних активів. Цей баланс дозволяє пов'язати загальну потребу в оборотних активах з планованим об'ємом фінансових ресурсів, що притягаються з різних джерел для забезпечення їх формування.

Дещо схожий до наведеного вище підхід до управління фінансуванням оборотних активів підприємств торгівлі наводить Балдинюк А.Г. (Балдинюк, 2005). Він пропонує наступну структурно-логічну схему управління фінансуванням оборотних активів підприємства торгівлі, яка виходить із необхідності реалізації його функцій, головної мети і задач та здійснюється у певній послідовності окремих етапів, які наведені на рис. 3.7.

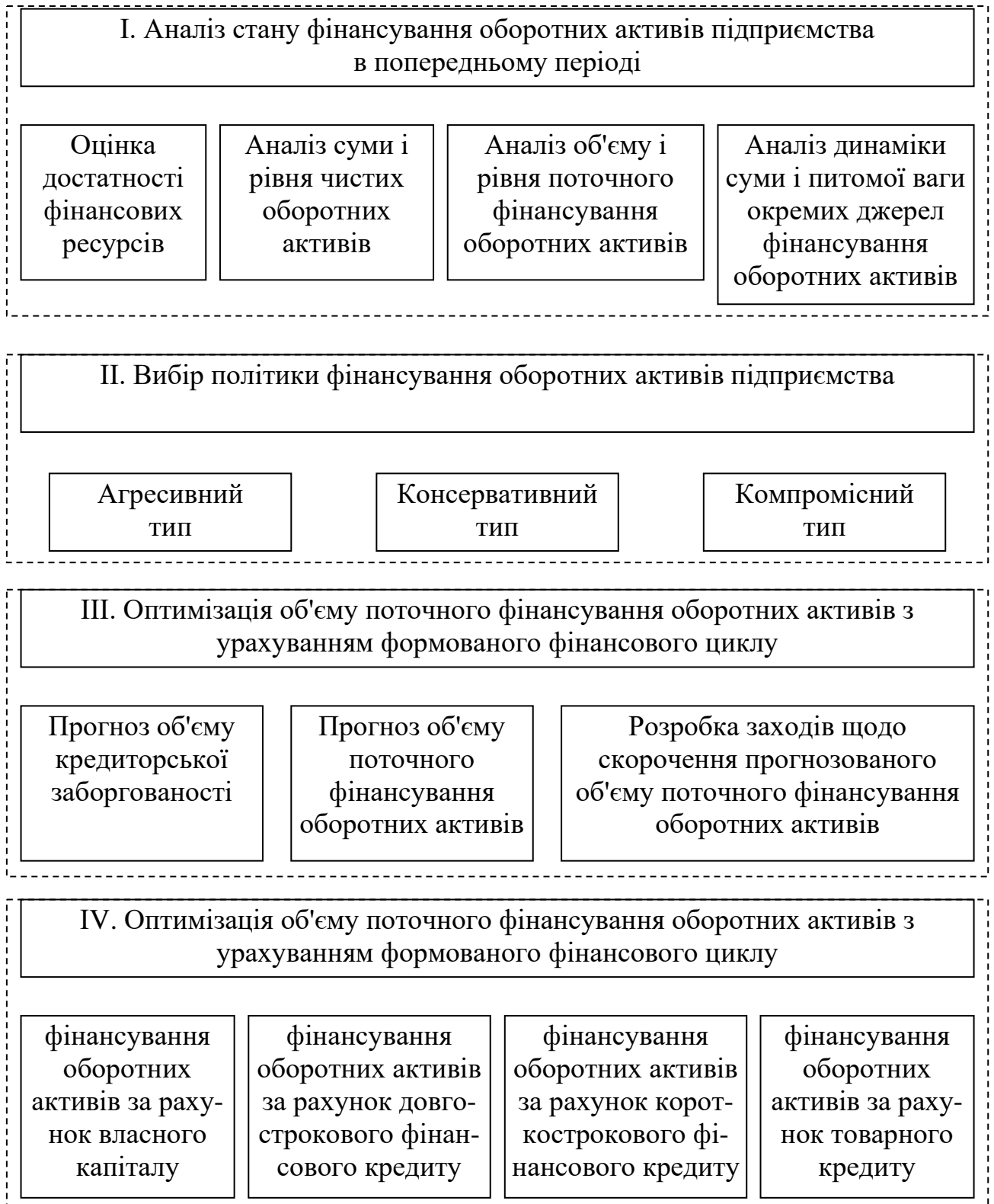


Рис. 3.6. Послідовність процесу формування політики фінансування оборотних активів підприємств

Джерело: розроблено автором на основі (Бланк, 2008)



Рис. 3.7. Логіка управління фінансуванням оборотних активів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором на основі (Балдинюк, 2005)

На першому етапі здійснюється аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства у попередньому періоді, в межах якого здійснюється: аналіз обсягу та рівня достатності оборотного капіталу; аналіз складу оборотного капіталу; аналіз чистого робочого капіталу; аналіз джерел формування оборотного капіталу; аналіз ефективності використання оборотного капіталу.

На другому етапі визначаються основні фактори, що впливають на формування оборотного капіталу у розрізі двох напрямів: дослідження впливу та прогнозування зовнішніх факторів; дослідження впливу та прогнозування внутрішніх факторів.

На третьому етапі здійснюється обґрунтування політики фінансування оборотних активів у розрізі обґрунтування політики забезпечення оборотним капіталом товарообороту та обґрунтування політики формування складу оборотного капіталу.

На четвертому етапі відбувається розрахунок загальної потреби в оборотному капіталі. П'ятий етап присвячений визначенню розміру власного оборотного капіталу. На шостому визначаються форми залучення оборотного капіталу. На сьомому відбувається вибір конкретних джерел формування оборотного капіталу.

На останньому етапі здійснюється контроль визначених показників формування та ефективності використання оборотного капіталу

Свій погляд на процес управління фінансуванням оборотних активів підприємств торгівлі пропонує Бугрименко Р.М. (рис. 3.8).

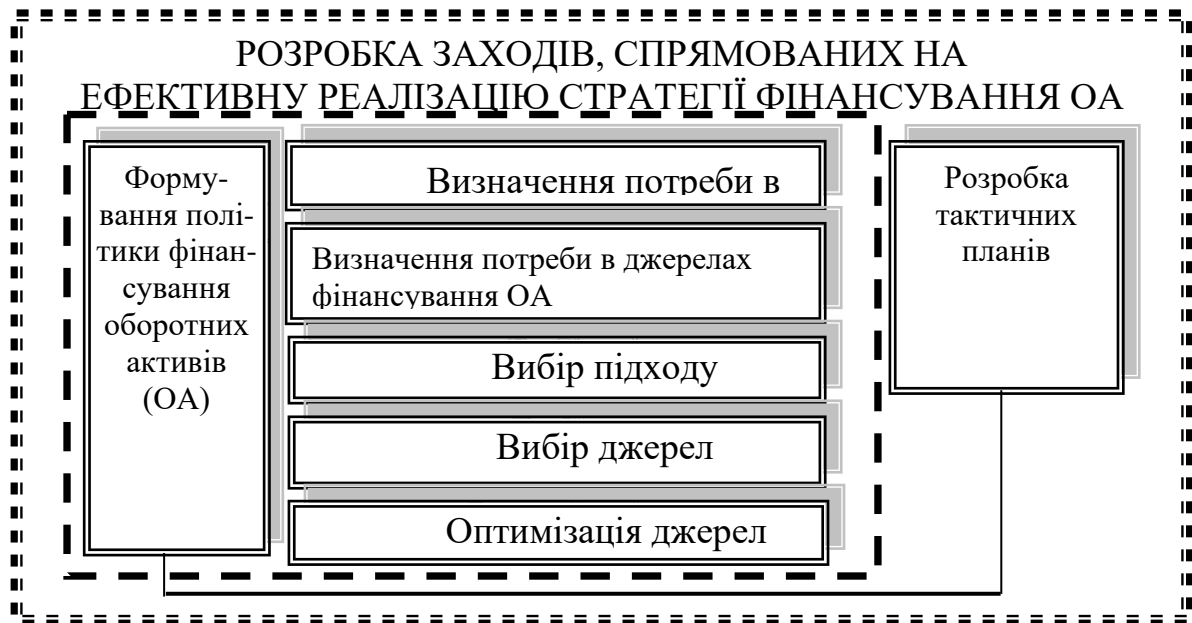


Рис. 3.8. Етапи формування політики фінансування обігових активів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором на основі (Бугрименко, 2003)

Таким чином, проведений огляд підходів до фінансування оборотних активів доводить, що відсутні суперечності у загальних підходах до формування політики фінансування оборотних активів: аналіз стану фінансування оборотних активів → вибір підходу до фінансування → оптимізація джерел фінансування. Проте у різних дослідників вони відрізняються деталізацією кожного з цих етапів.

Тому виходячи з цілей даного дослідження, необхідно обґрунтувати методичний підхід до управління джерелами фінансування підприємства торгівлі. За основу, на наш погляд, варто обрати підхід запропонований Балдинюком А.Г., оскільки він, по-перше, відрізняється найбільшою деталізацією загальних етапів, по-друге, ураховує, на відміну від інших, галузеву специфіку підприємств торгівлі.

Удосконалення методичного підходу, запропонованого Балдинюком А.Г. (Балдинюк, 2005), полягає у доповненні його після етапу розрахунку загальної потреби в оборотних активах етапом, пов'язаним із вибором підходів до фінансування: агресивного, консервативного або компромісного. Ідеальний підхід до фінансування оборотних активів відкинуто через його виключно теоретичний характер.

Загальновідомо, що фінансовий стан підприємства торгівлі в значній мірі залежить від оптимального розміру витрат обігу та часу реалізації товарів покупцям, звідси важливим фінансовим показником діяльності підприємства торгівлі є швидкість оборотності оборотних активів. Виходячи з цього, логічно, що за умов гарного фінансового стану підприємства уповільнення оборотності оборотних активів свідчить про розширення обсягу діяльності (товарообороту) підприємства торгівлі, а й відповідно й розміру потенційного прибутку. За таких умов збільшення розміру чистого прибутку робить підприємство більш платоспроможним, що, у свою чергу, сприяє підвищенню його фінансової стійкості. Якщо це спостерігається на підприємстві торгівлі, то у випадку необхідності залучення додаткових коштів для авансування у оборотний капітал, воно може обрати більш ризикований підхід до

фінансування оборотних активів. І навпаки, якщо оборотність прискорюється, то підприємство торгівлі має обирати менш ризиковані підходи до фінансування оборотних активів для підтримання достатнього рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Враховуючи наведене, постає завдання обґрунтування можливості використання того чи іншого підходу до фінансування залежно від оборотності оборотних активів. Слід відзначити, що оборотність оборотних активів може змінюватися залежно від рівня економічної активності у країні, що може накладати свій відбиток на критеріальні значення оборотності.

Вибір трьох підходів до фінансування обумовлює необхідність розрахунку трьох діапазонів значень на основі визначення мінімальних, максимальних значень та відповідного кроку. При цьому для згладжування випадкових коливань показників необхідно використовувати середні мінімальні та максимальні значення, що розраховані у розрізі досліджуваного періоду за групою підприємств.

Розрахунок кроку кожного інтервалу можна виконати за статистичною формулою, яка у даному випадку буде мати наступний вигляд:

$$h = \frac{\overline{Коб}_{max} - \overline{Коб}_{min}}{k - 1}, \quad (3.4)$$

де $\overline{Коб}_{max}$, $\overline{Коб}_{min}$ – відповідно максимальне та мінімальне середнє значення коефіцієнту оборотності оборотних активів за вибірковою сукупністю підприємств торгівлі;

k – кількість інтервалів значень коефіцієнту оборотності оборотних активів.

Розрахунок верхньої границі першого діапазону можна розрахувати за формулою:

$$X_{H1} = Kоб_{\min} + \frac{h}{2}, \quad (3.5)$$

Розрахунок верхньої границі другого діапазону розраховуємо за формулою:

$$X_{H2} = X_{H1} + h, \quad (3.6)$$

Враховуючи особливості існуючих підходів до фінансування, запропоновано матрицю вибору підходу до фінансування залежно від оборотності оборотних активів підприємства торгівлі та темпів їхнього зростання ($Tr_{\text{коб}}$) (рис. 3.9).

Коефіцієнт оборотності Темп зростання коефіцієнту оборотності	$Kоб < X_{H1}$	$X_{H1} < Kоб < X_{H2}$	$Kоб > X_{H2}$
$Tr_{\text{коб}} < 1$	Консервативна	Консервативна, компромісна	Агресивна, компромісна
$Tr_{\text{коб}} > 1$	Консервативна, компромісна	Консервативна, компромісна, агресивна	Агресивна, компромісна

Рис. 3.9. Матриця вибору підходу до фінансування залежно від оборотності оборотних активів підприємств торгівлі та темпів їхнього зростання

Джерело: розроблено автором

На вибір того чи іншого підходу до фінансування окрім наведених обмежень впливає схильність керівництва до ризику, а також тип політики фінансування, що вже склався на підприємстві, тому у матриці запропоновано

по два варіанти фінансування. Також зміна підходу до більш ризикованого підходу до фінансування оборотних активів може бути обґрунтована у випадках зростання попиту та, відповідно, збільшення обсягу діяльності, коли терміново необхідні додаткові кошти для забезпечення нових потреб операційної діяльності підприємства торгівлі.

Після визначення з підходом до фінансування оборотних активів, наступним етапом розробки політики фінансування є розрахунок необхідного розміру власного оборотного капіталу відповідно до обраного підходу до фінансування.

Сьомим етапом є вибір конкретних джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі у відповідності із пропорціями до обраного підходу до фінансування.

У цьому контексті даний методичний підхід варто доповнити етапом, пов'язаним із оптимізацією джерел фінансування з орієнтацією на критерії ефективності фінансування оборотних активів.

У сучасній науковій літературі виокремлюється низка підходів до визначення ефективності, які можна також використовувати й під час оцінки ефективності політики фінансування оборотних активів. Найбільш поширеними з них є: витратний, цільовий, бенчмаркінговий, багатопараметричний підходи.

Згідно з традиційним – витратним (ресурсним) підходом ефективність розглядається як відношення результатів діяльності до витрат або використаних ресурсів.

Цільовий підхід базується на концепції, згідно з якою діяльність підприємства спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління фінансуванням оборотних активів характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Багатопараметричний підхід, що заснований на концепції стейкхолдерів, ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації.

Відносно новим підходом до розгляду сутності ефективності є трактування ефективності як ступеня відповідності еталону. Даний підхід базується на концепції бенчмаркінгу, яка передбачає співставлення власних показників ефективності управління фінансуванням оборотних активів з еталонними (кращими підприємствами) в аналогічній галузі.

Оцінити ефективність фінансування оборотних активів можливо лише відносно певного встановленого критерію. У економічному словнику зазначено, що критерій – це показник, ознака, на підставі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, мірило такої оцінки (Райзберг, Лозовский & Стародубцева, 1996). Виходячи з цього, під критерієм ефективності управління фінансуванням оборотних активів підприємства слід розуміти показник, відносно якого формується оцінка якості управлінських дій щодо фінансування оборотних активів.

Рилєєв С.В. та Юрій С.М. зазначають, що у теорії фінансового менеджменту розроблені різні критерії ефективного управління оборотними активами та джерелами їх формування, основними з яких є (Рилєєв & Юрій, 2009):

- мінімізація поточної кредиторської заборгованості. Цей підхід скорочує можливість втрати ліквідності. Однак така стратегія потребує використання довгострокових джерел та власного капіталу для фінансування більшої частини оборотних активів;

- мінімізація сукупних витрат фінансування. У цьому випадку ставка робиться на переважне використання короткострокової кредиторської заборгованості як джерела покриття активів. Це джерело найбільш дешеве, водночас для нього характерний високий рівень ризику невиконання зобов'язань, на відміну від ситуації, коли фінансування оборотного капіталу здійснюється переважно за рахунок довгострокових джерел;

- максимізація повної вартості підприємства. Цей підхід передбачає інтеграцію процесу управління оборотним капіталом у загальну фінансову стратегію підприємства. Сутність його полягає у тому, що будь-які рішення у

сфері управління оборотним капіталом, які сприяють зростанню економічної вартості підприємства, слід визначити за доцільні.

Калмакова Н.А. відзначає два підходи до управління оборотними активами, які безпосередньо пов'язані з управлінням фінансуванням оборотних активів та виступають також критеріями ефективності управління. Це Калмакова, 2010):

– підхід до управління оборотними активами з позиції забезпечення платоспроможності (зіставлення структури активів і структури пасивів);

– підхід до управління оборотними активами з позиції забезпечення фінансової стійкості (зіставлення структури поточних пасивів і поточних активів з активами і пасивами підприємства).

Балдинюк А.Г. виокремлює критерії достатності, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та вартості (Балдинюк, 2005).

Бугріменко Р.М. пропонує застосувати до оцінки ефективності політики фінансування обігових активів підприємств торгівлі багатокритеріальний підхід, виділяючи при цьому наступні критерії її ефективності: достатність; рентабельність; ризик; вартість залучення. Дані критерії цілком співпадають із наведеними вище (Бугріменко, 2003).

Систематизація критеріїв ефективності управління фінансування оборотними активами підприємства торгівлі представлена на рис. 3.10.

Розглядаючи наведені вище критерії, слід зазначити, що окремі з них можуть впливати друг на друга. Так, слід відзначити зв'язок критерію рентабельності та мінімізації сукупних витрат фінансування. Мінімізація сукупних витрат фінансування потенційно збільшує розмір чистого прибутку, що автоматично збільшує рентабельність у цілому та оборотних активів зокрема. Мінімізація поточної кредиторської заборгованості як з точки зору тривалості обороту, так і загальної суми, буде поліпшувати показники платоспроможності та фінансової стійкості.



Рис. 3.10. Систематизація критеріїв ефективності управління фінансування оборотних активів підприємства торгівлі

Джерело: систематизовано автором

Якщо брати за основу витратний підхід, то базовим критерієм ефективності управління фінансуванням оборотних активів буде виступати мінімізація витрат на залучення та обслуговування фінансування на 1 гривню вартості оборотних активів. При цьому головним показником доцільно обрати коефіцієнт співвідношення витрат на залучення та обслуговування джерел фінансування (K_v) до вартості оборотних активів. Враховуючи це, серед усіх можливих варіантів фінансування потреби в оборотних активах доцільно обрати той, який забезпечить мінімум витрат на залучення та обслуговування залученого фінансування:

$$K_v \rightarrow \min. \quad (3.7)$$

Використання цільового підходу в оцінці ефективності управління фінансуванням оборотних активів потребує визначення цілей такого управління. Загально визнаною у літературі метою управління фінансуванням оборотних активів підприємства є визначення обсягу фінансових ресурсів,

достатнього для забезпечення потреби підприємства в оборотних активах, а також формування оптимальної структури фінансових джерел у частині співвідношення власних та позикових коштів. Найбільш повно даний аспект був розкритий Балдинюком А.Г. (Балдинюк, 2004). Головною метою управління фінансуванням оборотних активів підприємства торгівлі є мінімізація оборотного капіталу на одиницю передбаченого товарообороту та оптимізацію складу власних та позикових джерел його формування в умовах обраної фінансової політики підприємства торгівлі (Балдинюк, 2004). Даній меті управління відповідає низка завдань: формування достатніх обсягів фінансування товарних запасів та запасів матеріалів для забезпечення безперервності торговельно-операційного процесу; забезпечення фінансування необхідного обсягу поточної дебіторської заборгованості, що пов'язана зі створенням умов розширення реалізації товарів роздрібним та оптовим покупцям; забезпечення фінансування мінімального обсягу залишку грошових активів для підтримки необхідного рівня абсолютної платоспроможності підприємства; забезпечення мінімізації середньозваженої вартості оборотних активів, що використовуються (Балдинюк, 2004).

Виходячи з вищенаведеного, головними критеріями ефективності фінансування за цільового підходу є: достатність коштів, забезпечення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, мінімальна вартість.

Вимога достатності коштів для забезпечення потреб підприємства в оборотних активах виконується за умови:

$$OA_{п} \leq OK_{ф}, \quad (3.8)$$

де $OA_{п}$ – загальна потреба у оборотних активах, тис. грн.;

$OK_{ф}$ – сума коштів, що може бути авансована у оборотні активи, тис. грн.

Критерій забезпечення платоспроможності можна виразити показником поточної ліквідності (Кпл), який характеризує забезпеченість підприємства

оборотними активами для ведення господарської діяльності й своєчасного погашення його термінових зобов'язань. Нормативним вважається значені від 1,5 до 2,5. Значення менше ніж 1,5 виправдане для галузей, де присутній потужний приток готівки, до яких відносить й торгівля. Враховуючи це, логічно, що за різних підходів до фінансування оборотних активів мають враховуватися різні нормативні значення даного коефіцієнту. Враховуючи практику господарювання підприємств торгівлі, залежно від обраного підходу до фінансування мають виконуватися такі умови:

$$\text{за агресивного підходу:} \quad K_{пл} \geq 0,9, \quad (3.9)$$

$$\text{за компромісного підходу:} \quad K_{пл} \geq 1, \quad (3.10)$$

$$\text{за консервативного підходу:} \quad K_{пл} \geq 1,1. \quad (3.11)$$

Критерій забезпечення фінансової стійкості доцільно представити показником співвідношення позикового та власного капіталу (Квп), як показника, що характеризує структуру фінансування господарської діяльності підприємства. Даний показник також має диференціюватися, залежно від підходу до фінансування. Так у вітчизняній практиці нормальним вважається значення 1, коли позиковий капітал дорівнює власному. Така позиція цілком відображає компромісний підхід до фінансування оборотних активів більшості підприємств різних галузей економіки. Проте підприємства торгівлі мають свою специфіку, яка виражається у значній частці позикового капіталу для формування оборотних активів, частка яких є вагомою. До того ж, розмір підприємства торгівлі обумовлює свої особливості формування капіталу. Тому співвідношення позикового та власного капіталу слід визначати виходячи зі специфіки підприємств різних розмірів. Для встановлення нормативних критеріальних значень для трьох підходів для підприємств торгівлі різних розмірів, доцільно скористатися вже розглянутим вище підходом на основі дослідження практики репрезентативної групи підприємств.

Розрахунок кроку кожного інтервалу здійснюється за статистичною формулою:

$$h = \frac{\overline{КПВ}_{\max} - \overline{КПВ}_{\min}}{k - 1}, \quad (3.12)$$

де $\overline{КПВ}_{\max}$, $\overline{КПВ}_{\min}$ – відповідно максимальне та мінімальне середнє значення коефіцієнту співвідношення позикового та власного капіталу за вибірковою сукупністю підприємств торгівлі;

k – кількість інтервалів значень коефіцієнту оборотності оборотних активів.

Тоді:

$$\text{за агресивного підходу:} \quad КВП \leq \overline{КПВ}_{\max}, \quad (3.13)$$

$$\text{за компромісного підходу:} \quad КВП \leq \overline{КПВ}_{\min} + h, \quad (3.14)$$

$$\text{за консервативного підходу:} \quad КВП \leq \overline{КПВ}_{\min}. \quad (3.15)$$

Критерій мінімізації вартості залучення оборотних активів може бути виражений середньозваженою вартістю оборотного капіталу, що прагне до мінімуму:

$$ОК_{пз} \times C_{пз} + ОК_{дз} \times C_{дз} + ОК \times C_{в} \rightarrow \min \quad (3.16)$$

де $ОК_{пз}$, $ОК_{дз}$, $ОК_{в}$ – сума оборотних активів, профінансованих за рахунок короткострокових, довгострокових позик та власного капіталу відповідно;

$C_{пз}$, $C_{дз}$, $C_{в}$ – вартість джерел фінансування за рахунок короткострокових, довгострокових позик та власного капіталу відповідно.

Таким чином, за цільового підходу дотримання наведених вище критеріїв забезпечить здійснення ефективної політики фінансування оборотних активів.

За використання бенчмаркінгового підходу обрані критерії мають бути

не гірші за аналогічні показники найбільш успішних підприємств галузі. Як такі можна обрати показники: поточної ліквідності, співвідношення позикового та власного капіталу, співвідношення витрат на залучення та обслуговування джерел фінансування до вартості оборотних активів, середньозваженої вартості залучення оборотних активів, рентабельності оборотних активів. Загальний критерій ефективності у такому випадку виражає умова:

$$(k_1, k_2, \dots, k_n) = (k'_1, k'_2, \dots, k'_n), \quad (3.17)$$

де k_1, k_2, \dots, k_n – відповідні показники ефективності політики фінансування оборотних активів підприємства;

k'_1, k'_2, \dots, k'_n – відповідні показники ефективності політики фінансування оборотних активів еталонного підприємства.

За багатопараметричного підходу головним критерієм оцінки ефективності управління фінансуванням оборотних активів є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності підприємства зацікавлених груп. У даному випадку, на наш погляд, такими зацікавленими групами осіб можуть виступати власники, як особи, що вкладають кошти у підприємства та можуть приймати рішення щодо його фінансування діяльності, постачальники товарів і ресурсів, які можуть надавати товарний кредит підприємству, збільшуючи його кредиторську заборгованість, а також інституціональні кредитори, надаючи зовнішнє позикове фінансування господарської діяльності підприємства. Внески та ефекти, які одержує підприємство від взаємодії з кожною із зацікавлених сторін, а також можливі критерії оцінки подано у табл. 3.4.

**Система критерії ефективності фінансування оборотних активів з
позицій зацікавлених сторін**

Зацікавлена сторона	Внески зацікавленої сторони	Показники внесків	Ефект від співпраці з підприємством	Критерії ефективності
Власники	Капітал	Сума власного капіталу	Дохід на вкладений капітал	Рентабельність власних оборотних коштів
Постачальники	Товари, ресурси	Сума кредиторської заборгованості	Своєчасність та повнота оплати поставок	Термін оплати кредиторської заборгованості
Кредитори	Капітал	Сума позикового капіталу	Своєчасність та повнота сплати відсотків за користування позиковим капіталом	Розмір сплачених відсотків на позиковий капітал

Джерело: розроблено автором

Таким чином, кожна зацікавлена сторона отримує свої вигоди під час здійснення політики фінансування оборотних активів, при цьому критеріальні вимоги кожної зі сторін є індивідуальними, а чисельні значення можуть бути встановлені ними, виходячи із умов співпраці. У будь-якому випадку, ефективно реалізована політика фінансування оборотних активів за багатопараметричного підходу буде лише тоді, коли кожна із зацікавлених сторін отримає бажаний ефект від взаємодії з підприємством.

Під час вибору критеріїв оптимізації, доцільно сконцентруватися на підході, що дозволяє комплексно підійти до цього завдання. Таким, на наш погляд, є цільовий підхід, оскільки враховує цілі політики фінансування оборотних активів підприємства торгівлі. Тому критеріями оптимізації мають бути: достатність коштів для забезпечення потреб підприємства в оборотних активах, забезпечення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, мінімізації вартості залучення оборотних активів.

Ураховуючи велику кількість критеріїв, під час оптимізації джерел фінансування оборотних активів, доцільно скористатися методами багатокритеріальної оптимізації.

Під час формалізації будь-якої моделі оптимізації обов'язковою умовою є її спрямованість, яка у загальному вигляді може передбачати чи то максимізацію, чи то мінімізацію результату (Марченко, 2012). Тому, виходячи з цього, визначимо спрямованість виділених критеріїв оптимізації джерел фінансування оборотних активів.

Відповідність обсягу коштів потребам підприємства в оборотних активах. Обсяг сформованих джерел фінансування оборотних активів має дорівнювати визначеному обсягу потреби у коштах. При цьому недостатній обсяг вказує на неефективність проведеної політики фінансування, тому для цього критерію доцільно вважати оптимальним максимальне значення критерію (Марченко, 2012).

Критерій забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості, представлені показниками поточної ліквідності та співвідношення позикового та власного капіталу, як було розглянуто вище, мають відповідні встановленні чисельні обмеження. Для забезпечення спрямованості на мінімізацію необхідно трансформувати наведені критерії:

$$\begin{aligned} \text{за агресивного підходу: } & 0,9 - K_{\text{пл}} \rightarrow \min, \\ & (K_{\text{вп}} - \overline{K_{\text{пв}}}_{\max}) \rightarrow \min, \end{aligned} \quad (3.18)$$

$$\begin{aligned} \text{за компромісного підходу: } & 1 - K_{\text{пл}} \rightarrow \min, \\ & (K_{\text{вп}} - \overline{K_{\text{пв}}}_{\min} + h) \rightarrow \min, \end{aligned} \quad (3.19)$$

$$\begin{aligned} \text{за консервативного підходу: } & 1,1 - K_{\text{пл}} \rightarrow \min, \\ & (K_{\text{вп}} - \overline{K_{\text{пв}}}_{\min}) \rightarrow \min. \end{aligned} \quad (3.20)$$

Критерій мінімізації вартості залучення оборотних активів вже у своїй назві визначає спрямованість на мінімум.

Враховуючи наведені критерії, можна визначити завдання оптимізації джерел фінансування оборотних активів підприємства торгівлі, яке полягає у

необхідності вибору такої єдиної комбінації джерел фінансування (альтернативи) x^* з множини усіх можливих комбінацій джерел фінансування (припустимих альтернатив) X , яка найбільше відповідатиме цілям політики фінансування оборотних активів підприємств торгівлі. Вищевикладене дозволяє побудувати формалізовану модель багатокритеріальної оптимізації джерел фінансування необоротних активів підприємств торгівлі:

$$\left. \begin{array}{l} y_v = f_v(x) \rightarrow \max \\ y_p = f_p(x) \rightarrow \min \\ y_s = f_s(x) \rightarrow \min \\ y_c = f_c(x) \rightarrow \min \\ x \in X \end{array} \right\} \quad (3.21)$$

де, $y_v = f_v(x)$ – цільова функція оптимізації обсягу фінансування оборотних активів підприємств торгівлі;

$y_p = f_p(x)$ – цільова функція оптимізації платоспроможності;

$y_s = f_s(x)$ – цільова функція оптимізації фінансової стійкості;

$y_c = f_c(x)$ – цільова функція оптимізації вартості фінансування;

X – множина допустимих альтернатив;

x – окрема альтернатива.

Для розв'язання поставленого завдання доцільно використовувати метод одночасного вводу критеріальних обмежень (Кігель, 2003), який має бути адаптований до особливостей виконання завдання оптимізації джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі (Додаток Б).

Таким чином, проведення процедури багатокритеріальної оптимізації джерел фінансування оборотних активів дозволяє відібрати таку комбінацію джерел, яка найліпше відповідатиме цілям та критеріям ефективної політики фінансування оборотних активів підприємств торгівлі.

Наступний етап також пропонується вдосконалити, враховуючи те, що реалізація функції контролю за дотриманням показників фінансування оборотних активів вимагає також проведення систематичного спостереження

за ними, тобто доцільно додатково ще здійснювати моніторинг основних показників реалізації політики фінансування. У цьому аспекті доцільно використовувати показники, що було розглянуто під час обґрунтування критеріїв ефективності політики фінансування оборотних активів. При чому, у такому випадку, можливе використання одночасно усіх підходів, оскільки кожен з них не суперечить один одному, а скоріше органічно доповнює. У свою чергу, використання бенчмаркінгового підходу дозволить включити у перелік показників для моніторингу низку важливих для управління додаткових показників ефективності управління оборотними активами.

З метою узагальнення авторських розробок і пропозицій нами удосконалено 9-стадійну модель управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі (рис. 3.11). Удосконалений науково-методичний підхід до управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі, дозволяє послідовно перейти від аналітичних управлінських рішень і заходів до регулюючих і забезпечити ефективність їх реалізації.

Отже, подані у третьому розділі методологічні напрацювання, дозволяють сформувавши методологічний базис підтримки ресурсної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі (рис. 3.12). Визначальними у функціонуванні ресурсної компоненти є три процеси: формування, забезпечення, ефективність функціонування. Процеси формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі відбуваються на вимогу цілей стратегічної компоненти та завдання компоненти бізнес-моделі. Принциповим у даному процесі виступають розроблені концептуальна модель організаційно-економічного механізму забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі та науково-методичний підхід формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Процеси забезпечення вимагають пошуку джерел формування елементів ресурсного потенціалу, що реалізується розробленим науково-методичним підходом до управління фінансуванням основної

діяльності підприємств торгівлі.



Рис. 3.11. Дев'яти-стадійна процесна модель управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

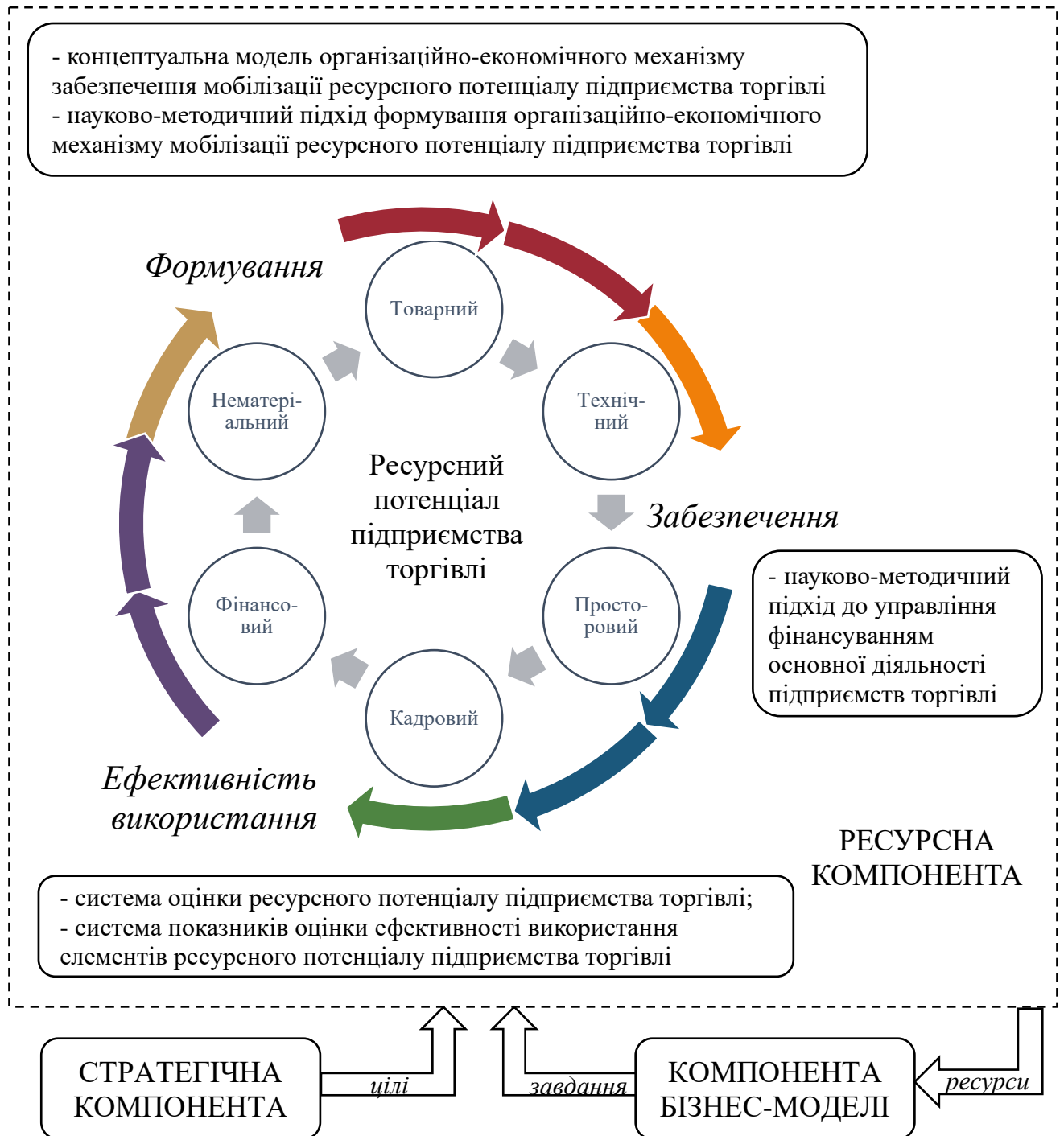


Рис. 3.12. Методологічний базис ресурсної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Процеси забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі підтримуються запропонованою системою оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі та обґрунтованою

системою показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Логічним результатом-виходом функціонування ресурсної компоненти є сформовані ресурси за заданими параметрами на вимогу цільових настанов стратегічної компоненти та завдань компоненти бізнес-моделі.

Отже, комплексне застосування запропонованого методологічного забезпечення функціонування ресурсної компоненти дозволяє вирішувати завдання ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства торгівлі.

Висновки до розділу 3

За результатами теоретичних досліджень встановлено багатогранність проявів поняття організаційно-економічного механізму, що дозволило систематизувати їх за кількома підходами до визначення: системного, методичного, організаційно-управлінського. З огляду на уточнення визначення понять «мобілізація», «механізм», «організаційно-економічний механізм» та цільового прояву управління ресурсним потенціалом підприємства, під організаційно-економічним механізмом мобілізації ресурсного потенціалу підприємства запропоновано розуміти сукупність процесів, прийомів, методів та підходів, що забезпечують взаємодію системи елементів організаційного та економічного впливу на концентрацію засобів і ресурсів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості, підвищення ефективності діяльності підприємства.

З огляду на трактування та структуру організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу запропоновано концептуальну модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що містить такі елементи: мету та завдання, принципи, суб'єкти та об'єкти мобілізації; підсистеми забезпечення – функціональну, цільову, методи, способи та інструменти мобілізації ресурсного потенціалу. На цій основі розроблено науково-методичний підхід

до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу, що відрізняється інформаційно-методичним забезпеченням процесу пошуку невикористаних резервів ресурсного потенціалу на основі інструментів бенчмаркінгу, а також порядком організації такої діяльності. Використання даного підходу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств торгівлі за рахунок більш повної реалізації наявних можливостей їх розвитку.

З метою упорядкування оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу розроблено систему оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка включає в себе чітке визначення суб'єктів та об'єктів оцінки, системи цілей, відповідне інформаційне забезпечення, сукупність оціночних принципів і релевантних методичних підходів, методів та відповідних показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що враховують галузеву специфіку.

Для подальшого розвитку методології оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі розроблено систему показників на основі витратного підходу з виокремленням відповідного внеску кожного елемента ресурсного потенціалу та відповідного результату, на який він впливає та якого досягає. У якості динамічних показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу, запропоновано показники, що враховують динаміку витрат і результатів – коефіцієнти відповідності темпів зростання товарообороту темпам зростання елементів ресурсного потенціалу, що дозволяють оцінити наскільки ефективною була зміна вартості відповідного елемента ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

З урахуванням специфіки основної діяльності підприємств торгівлі, що обумовлена значною часткою оборотних активів у загальному обсязі активів, та спираючись на необхідність фінансового забезпечення формування оборотних активів підприємства торгівлі в контексті реалізації стратегії його

розвитку, розроблено науково-методичний підхід до управління фінансуванням основної діяльності підприємств торгівлі, що ґрунтується на залежності обсягів і джерел фінансування від оборотності оборотних активів, реалізується за допомогою матричного методу та дозволяє визначати можливість використання агресивного, компромісного або консервативного підходів до фінансування оборотних активів. Для обґрунтування політики фінансування оборотних активів в підприємствах торгівлі удосконалено 9-стадійну структурно-логічну модель управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі, відмінність якої полягає у багатокритеріальній оптимізації джерел фінансування за методом одночасного вводу критеріальних обмежень з орієнтацією на критерії ефективності: достатність коштів для забезпечення потреб підприємства в оборотних активах, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості, мінімізації вартості залучення оборотних активів. Використання даної моделі сприяє послідовному переходу від аналітичних управлінських рішень і заходів до регулюючих та забезпечує ефективність їх реалізації в контексті функціонування ресурсної компоненти ядра розвитку підприємства.

Подані методологічні напрацювання дозволяють сформулювати методологічний базис підтримки ресурсної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі, які забезпечують функціонування її трьох ключових процесів: формування, забезпечення, ефективність функціонування.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Власова, Гросул, Чорна, Мілаш, Краснокутська, Зубков, ...Тімченко, 2014; Зубков, С. А., 2013; Зубков, С. О., 2012а, 2012б, 2013а, 2013б, 2014а, 2014б, 2014с, 2015а, 2015б, 2020а; Зубков & Колесник, 2015а, 2015б, 2015с; Краснокутська & Зубков, 2012; Сукачєва-Трунина & Зубков, 2013; Чорна, Краснокутська, Гросул, Круглова, Філіпенко, Зубков, ...Морозов, 2015).

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

4.1. Детермінанти компоненти бізнес-моделі ядра розвитку підприємства торгівлі

Для забезпечення розвитку підприємства його керівництво повинно прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Висока ефективність виконання цих процесів є результатом знаходження найкращих способів їх виконання, що виражається у формуванні бізнес-моделі. За результатами досліджень першого розділу дисертації встановлено, що складовими елементами бізнес-моделі у складі ядра розвитку є формат, діяльність та управління.

Формат торгівлі традиційно розглядається як сукупність соціально-економічних та інших характеристик, що визначають її місце на ринку товарів народного споживання, що дають можливість їй ефективно функціонувати й розвиватися (Иванов & Орлов, 2013). В Україні термін «формат торгівлі» не знайшов свого відображення у нормативних документах. У ДСТУ 4303:2004 надано визначення поняттю «тип (магазину)» під яким розуміється сукупність характеристик магазину, що визначають його відмінні особливості, а саме: асортиментний профіль, розмір торговельної площі, методи продажу товарів, їх цінові характеристики» (ДСТУ 4303:2004). Зазвичай у західних країнах до поняття формату торгівлі включають такі характеристики: асортимент продукції, обсяг додаткових послуг, рівень цін, обсяг продажів, характер обслуговування, місцезнаходження (Borusiak, 2011). Иванов Г.Г. та Орлов С.Л. до характеристик, що визначає формат, відносять: асортимент, площа, форми обслуговування, що застосовуються, облікова кількість персоналу тощо (Иванов & Орлов, 2013). Цілком природно, що у кожного підприємства

торгівлі розмір і поєднання перелічених характеристик є індивідуальним (Иванов & Орлов, 2013). Гуштан Т.В. пропонує критерії визначення формату роздрібною торгівлі, поділяючи їх на основні, до яких віднесено площа торгового залу, широта асортименту (кількість товарних категорій), режим роботи, глибина асортименту (кількість товарних позицій в категорії), форма обслуговування, рівень цін на базові товарні категорії, пропонований стандарт обслуговування, та додаткові, зокрема кількість розрахунково-касових вузлів, наявність і величина складських та допоміжних площ, інтенсивність потоків покупців, чисельність персоналу, середньоденний виторг, виторг з одиниці площі (Гуштан, 2016).

Інший підхід до трактування формату торгівлі виходить з того, що розуміється сукупність параметрів, за якими визначається приналежність торгового підприємства (як мережного, так і незалежного) до одного з поширених у світовій практиці видів (Есютин, 2008). Формат торгівлі означає, що кожен конкретний тип підприємства відрізняється власним складом та якістю торговельних послуг, що виражають специфіку його цінності для покупця, з урахуванням розвитку процесів концентрації та централізації (Попов & Синюков, 2011). Отже, виходячи з даного підходу, формат торгівлі є підставою для визначення типів та видів підприємств торгівлі.

На противагу вищерозглянутим підходам, Гуштан Т.В. доходить висновку, що поняття формату в роздрібній торгівлі правомірно використовувати як вираз форми організації торговельної діяльності організацій, об'єднань, асоціацій, інших формувань (Гуштан, 2016). Отже, згідно з цією точкою зору формат торгівлі розглядається як форма організації торговельної діяльності, що більше відповідає сутності бізнес-моделі, якщо розглядати формат торгівлі як її невід'ємну складову.

Тамберг В. та Бадьїн А. наголошують на тому, що формат торгівлі передбачає відповідність підприємства торгівлі логіці споживача, його запитам у конкретній ситуативній моделі. Формат торгівлі розглядається не як

причина, а як наслідок (Тамберг & Бадьин, 2017). Отже, згідно даного підходу формат торгівлі є реакцією на відповідність ринкової ситуації.

Таким чином, сутнісні характеристики формату торгівлі систематизовано на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Сутнісні характеристики формату торгівлі

Джерело систематизовано автором на основі (Іванов & Орлов, 2013; Попов & Синюков, 2011; Гуштан, 2016; Тамберг, & Бадьин, 2017)

Орієнтуючий на погляд на формат торгівлі як сукупності характеристик магазину, що визначають його відмінні особливості, слід відзначити, що на сьогодні у сфері торгівлі змішаним асортиментом з перевагою продовольчих товарів найбільш розповсюдженими є такі формати, як гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, «магазин у дома». Надамо їхню характеристику за такими ознаками як асортимент, торговельна площа, рівень цін, якість обслуговування та розташування.

Гіпермаркети реалізують концепцію “низькі ціни і висока якість на великій площі” (Павлова, 2016). Гіпермаркети набагато більші від супермаркетів, їх торговельна площа – від 4000 кв. м, асортимент – понад 15 тис. позицій. Розміщуються гіпермаркети зазвичай біля великих транспортних

розв'язок або вузлів, що дозволяє їм генерувати необхідні потоки потенційних споживачів. Ключовою споживчою цінністю такого формату підприємств торгівлі є широкий і глибокий асортимент, низькі ціни, регулярні знижки і можливість здійснювати покупки в одному місці (Павлова, 2016). У гіпермаркетах нижча якість обслуговування, адже тут покупець більше наданий самому собі, що компенсується великою торговельною площею, величезним асортиментом і відносно низькими цінами (Павлова, 2016). Гіпермаркети характеризуються ефективною організацією торгівлі, наданням покупцям спеціальних транспортних засобів, додаткових послуг (фінансові послуги, розваги, точки харчування, побутові та фармацевтичні послуги та інше), наявністю парковок для автомобілів (Павлова, 2016).

Супермаркети реалізують концепцію зручних магазинів з широким асортиментом товарів та високою якістю обслуговування. Вони пропонують широкий товарний асортимент – від 5 до 25 тис. найменувань, приблизно 80% з яких продовольчі товари, рівень цін “середній” і “вище середнього”, з торговельною площею від 500 до 3000 кв. м, приваблюють споживачів рівнем обслуговування, цілодобовою роботою, наданням додаткових послуг (Павлова, 2016). Місцем розташування супермаркетів є великі автомагістралі з хорошими під'їздами (Гуштан, 2016). Надання додаткових послуг населенню, істотні витрати на оформлення торгового приміщення, а також місце розташування в центральних і густонаселених районах з високою вартістю землі роблять супермаркети відносно дорогими магазинами, у зв'язку з цим рівень цін в супермаркетах значно вище, ніж в гіпермакетів, при цьому торгова націнка становить близько 20-25% на більшість груп товарів (Захарова, 2015).

Дискаунтери реалізують концепцію низьких цін. Їхня торговельна площа складає 300-1000 кв. м, асортимент дискаунтера формується з непродовольчих та/або продовольчих товарів з високою швидкістю оборотності й коливається в діапазоні 500-12000 найменувань, при цьому як мінімум половину повинні займати власні торгові марки (Горбенко, 2015).

Розташовані дискаунтери зазвичай у місцях масової забудови або на жвавих магістралях. Даний формат підприємств торгівлі орієнтований на продаж певних асортиментних сегментів або товарів із мінімальною торговою націнкою (зазвичай 5-7 %), з компенсацією втрат за рахунок інших товарних груп або постачальників (Горбенко, 2015). Зниження витрат на обслуговування формату забезпечують такі фактори, як обмеження глибини асортименту, економія на освітленості торгового залу, відмова від розробки дизайнерського рішення та використання систем кондиціонування повітря, застосування дешевого торговельного обладнання, скорочення до мінімуму сервісу (акцент робиться на самообслуговуванні), організація зберігання товарного запасу в торговому залі та викладка товарів у транспортній упаковці (Гуштан, 2016).

Формат “магазин біля дому” (або зручні магазини) характеризується вузьким змішаним асортиментом (із ухилом у бік основного продуктового набору і напоїв), відносно великою кількістю найменувань товарів, що припадають на квадратний метр торгової площі, малої торговельної площі у діапазоні 18-400 кв. м., при цьому формат позиціонується в ціновому діапазоні вище середньоринкових цін на 15-30% (Гуштан, 2016). «Магазини біля дому” розташовуються зазвичай у густонаселених житлових кварталах. На відміну від гіпер- і супермаркетів, що орієнтують покупців на довготривалий шопінг, у “магазинах біля дому” частіше відбуваються окремі цільові покупки (для заповнення прогалин у домашньому асортименті) (Павлова, 2016). Відмінність від дискаунтеру полягає у тому, що останній споживачі відвідують заради економії грошей, у той час як “магазин біля дому” відвідують заради економії часу і швидкості покупки товарів повсякденного попиту (Павлова, 2016). Крім того, у такому магазині торгівля, як правило, організована через прилавок, що забезпечує більш гнучке обслуговування (Павлова, 2016).

Якщо зважити на хорошу поінформованість споживачів про товари, їхні ціни та якість обслуговування в різних торговельних мережах, що посилює конкуренцію між ними, то пропозиція зручних форматів для покупців є

об'єктивною необхідністю (Павлова, 2019). Враховуючи відмінність розглянутих форматів у плані формування споживчої цінності, слід наголосити на відмінності у здійсненні діяльності у межах їхніх бізнес-моделей. У свою чергу діяльність у межах бізнес-моделі співвідноситься з виконанням основних бізнес-процесів підприємством торгівлі. Слід відзначити, що торгівля є одним з найбільш складних видів бізнесу, що включає велику кількість різнопланових бізнес-процесів, зокрема виробництво, закупівлю, управління ланцюгами постачання, розподільчими центрами, внутрішню логістику, торгівлю, взаємовідносини зі споживачами та ін. (Павлова, 2019)

Так, Тарасова О.О. пропонує розглядати бізнес-модель торговельного підприємства, що складається з трьох основних бізнес-процесів: інформаційного забезпечення споживача, закупівельної діяльності та забезпечення споживачів товарами (Тарасова, 2013). Тронь С.П. виокремлює відповідно до процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами три групи процесів: процеси закупівлі товарів (аналіз потреб ринку, пошуку постачальників, контроль якості); процеси здійснення послуг для створення додаткової вартості товарів (фасування, зберігання, доставка, консультування покупців); процеси продажу товарів (рекламування, створення торгових мереж) (Тронь, 2016).

Філіна С.В. виділяє три групи бізнес-процесів підприємств торгівлі: основні бізнес-процеси (дослідження ринку, закупівля товарів, транспортування товарів, складування товарів, зберігання товарів, реалізація товарів, післяпродажне обслуговування), допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси (адміністративно-господарське забезпечення, інформаційне забезпечення, забезпечення безпеки, юридична підтримка), бізнес-процеси управління (стратегічне управління, управління фінансами, управління персоналом, управління маркетингом) (Філіна, 2019). Ольшанський О.В., розширюючи цей перелік, пропонує виокремлювати чотири групи бізнес-процесів підприємства торгівлі: основні (аналіз ринку і потреб споживачів,

розроблення асортиментної політики та управління асортиментом, управління закупівлями і логістика, управління складуванням та зберіганням товару, управління виробничими операціями, управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів, управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням); допоміжні (управління людськими, інформаційними, фінансовими, просторовими, матеріально-технічними ресурсами, комунікаційними зв'язками, поліпшенням та змінами), бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі (впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління, впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій, модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній; адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу, впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів), забезпечуючі (система менеджменту якості, організаційна структура управління підприємством, система методів прийняття управлінських рішень, система мотивації та заохочення працівників) (Ольшанський, 2018).

Воронова О.В. та Ильин И.В. під час проведення аналізу бізнес-процесів і ключових організаційних здібностей, важливо, крім традиційного поділу на основні, що забезпечують і процеси розвитку, виділяти поточні бізнес-процеси, які безпосередньо створюють споживчу цінність (поповнення запасів і формування замовлень постачальникам, операційне управління в магазинах), і стратегічні бізнес-процеси, які створюють майбутню цінність (процеси розвитку нових послуг і форматів, інновації, навчання персоналу) (Воронова & Ильин, 2019). На їхній погляд, саме ці бізнес-процеси дозволять в подальшому оптимізувати бізнес-модель компанії і оновити життєвий цикл існуючого формату підприємства торгівлі (Воронова & Ильин, 2019).

Функціональний підхід до виокремлення бізнес-процесів пропонує Гелей Л.О., виділяючи п'ять груп бізнес-процесів: управління категоріями (бізнес-планування і планування категорій, управління асортиментом,

управління виручкою та ціноутворення, управління просуванням товарів), планування логістики (проектування логістичної мережі, поповнення та розподіл запасів, планування транспортних перевезень), закупівлі (управління взаємовідносинами з постачальниками, управління замовленнями на поставку, управління імпорними закупівлями), виконання логістики (управління запасами, управління складськими місцями, виконання транспортування, моніторинг логістичної мережі), продажі (управління магазинами, управління Інтернет-торгівлею, управління лояльністю клієнтів) (Гелей, 2009).

Шубін А. на концептуальному рівні у структурі бізнес-моделі підприємства торгівлі виокремлює три ключові бізнес-процеси: бізнес-процеси з постачальниками, бізнес-процеси зі споживачами (ціннісну пропозицію) та операційні процеси (Шубин, 2016).

Отже, проведений огляд поглядів дослідників на виокремлення бізнес-процесів підприємства торгівлі свідчить про відсутність єдиного погляду на це питання. Для цілей реалізації запропонованої концепції формування стратегії розвитку підприємства торгівлі, пропонуємо у ході вирішення даного питання виходити із забезпечення реалізації головної функції підприємства торгівлі, а саме продажем товарів кінцевим споживачам. Таким чином, підприємства торгівлі виконують посередницьку роль між виробниками та постачальниками товарів з одного боку, та споживачами з іншого, тобто маємо ланцюг: постачальник→підприємство торгівлі→споживач. Орієнтація на дану позицію дозволяє обрати підхід до виокремлення бізнес-процесів запропонований Шубіним А., як найбільш релевантний, оскільки саме бізнес-процеси з постачальниками, бізнес-процеси зі споживачами (ціннісну пропозицію) та операційні процеси відповідають наведеному ланцюгу.

Отже, ключові бізнес-процеси діяльності підприємства торгівлі в межах формування бізнес-моделі підприємства торгівлі подано на рис. 4.2.

Третім елементом бізнес-моделі підприємства торгівлі є управління, яке дозволяє ув'язати між собою інші два елементи спрямованою дією.



Рис. 4.2. Ключові бізнес-процеси діяльності підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено автором на основі (Шубин, 2016)

Подане вище уявлення про бізнес-процеси за допомоги управління дозволяє виділити критичні точки, розставити акценти і визначити зони контролю й управління (Шубин, 2016). Слід зауважити, що даний елемент бізнес-моделі зв'язує компоненту бізнес-моделі ядра розвитку підприємства торгівлі зі стратегічною компонентою, оскільки від обраної стратегії залежить те, на якій частині бізнес-моделі робиться акцент управління (Шубин, 2016). Так, для більшості великих роздрібних компаній, що працюють в форматі гіпермаркета та дискаунтера, акцент управління робиться в бізнес-процесах взаємовідносин із постачальниками та бек-маржі (Шубин, 2016). Для локальних підприємств торгівлі, що працюють у форматі «магазин у дома» та супермаркетах акцент робиться на бізнес-процесах взаємовідносин зі споживачем, а саме пропонованої цінності та фронт-маржі (Шубин, 2016). Наприклад, у підприємствах торгівлі формату «магазин у дома» головною метою є не створення широкого, але перевантаженого асортименту, а формування гармонійного, з хорошою оборотністю та високою маржинальністю оригінального асортименту нових товарів (Шубин, 2016).

Слід відзначити, що більшість сучасних форматів підприємств є мережевими, що передбачає особливий підхід до їх управління. Гришко М.Г.

описує п'ять типів моделей управління торговельними мережами: інвестиційну, холдингову, централізовану, лоточну та гібридну (Гришко, 2015). Інвестиційна передбачає синтетично консолідуючий фінансовий центр, що інвестує, з практично самостійними об'єктами господарювання (Гришко, 2015). Недоліки такої моделі: неможливість використання переваг мережевого оператора, істотна залежність від якості менеджменту конкретного виконавця, відсутність консолідації закупівель і, як наслідок, вкрай низька конкурентоспроможність (Гришко, 2015). Холдингова модель управління торговельною мережею передбачає, що головний центр стратегічно визначає закупівельну політику (постачальників, номенклатуру і закупівельні ціни), а об'єкти торгівлі є самостійними в оперативному управлінні (Гришко, 2015). Перевага даної моделі полягає у гнучкості в управлінні конкретним магазином менеджерами на місцях, проте у такому випадку відбувається надмірне зростання апарату управління і, як наслідок, високі витрати відображаються в ціні товарів (Гришко, 2015). Централізована модель управління торговельною мережею полягає у тому, що єдиний центр управління делегує магазинам функції, мінімально необхідні для участі в логістичних операціях з товароруху (замовлення, інвентаризація, переоцінка) (Гришко, 2015). Лоткова модель передбачає тотальну концентрацію управління в головному центрі і з повною відсутністю функцій управління в магазині, крім продажу товарів покупцям (Гришко, 2015). Гібридна модель управління торговельною мережею передбачає випадок, коли в одній мережі є об'єкти, керовані централізовано, а частина магазинів може працювати за холдинговим принципом (Гришко, 2015). Отже, формат торгівлі, бізнес-процеси та особливості управління формують основу бізнес-моделі підприємства торгівлі.



У сучасному розумінні в центрі бізнес-моделі знаходиться цінність, але вона нерозривно пов'язана з процесом створення продукту, доставки його клієнту і формування прибутку підприємства (Гриднева & Калиакпарова, 2017). Серед пропонованих характеристик формату торгівлі доцільно зупинитися на ключових характеристиках, що формують переважну споживчу

цінність, що є визначальною для споживача виборі формату підприємства для взаємодії. Як такі пропонується обрати асортимент товарів, рівень цін, якість обслуговування, місцерозташування. Через високу кореляцію розміру торговельної площі з кількісними характеристиками асортименту товарів, її застосуванням можна зневажити.

Дослідження особливостей найбільш розповсюджених форматів торгівлі, дозволяє зробити висновок про те, що найбільш вираженими є по дві характеристики, при чому одна більшою мірою, друга порівняно меншою. На прикладі розглянутих раніше найбільш розповсюджених форматів торгівлі, розроблено матрицю споживчої цінності відносно форматів торгівлі (рис. 4.3).

Характеристика формату	Асортимент	Рівень цін	Обслуговування	Розташування
Формат торгівлі				
Супермаркет				
Гіпермаркет				
Магазин у дома				
Дискаунтер				

Рис. 4.3. Матриця споживчої цінності основних форматів торгівлі:

-  – більш виражена характеристика;
-  – порівняно менше виражена характеристика.

Джерело: складено автором

Так, магазини формату «супермаркет» пропонують найвищу якість обслуговування серед інших форматів, що проявляється в оформленні торговельного залу, викладці товарів, більшої кількості продавців консультантів, які допомагають покупцям з вибором товарів, більшої кількості касових зон, пропозицією додаткових послуг для покупців тощо та достатньо широким асортиментом, що здатен задовольнити різні категорії споживачів. Магазин формату «гіпермаркет» пропонує перш за все найбільш широкий

сортимент товарів, ніж інші формати магазинів, намагаючись при цьому підтримувати відносно низький рівень цін на товари. Магазины формату «у дома» обирають найближче розташування до місць проживання споживачів, що робить їх найбільш територіально доступними для них, при цьому часто форма обслуговування передбачає торгівлю через прилавок, що підвищує якість обслуговування споживачів. Дискаунтер пропонує найнижчі ціни на товари серед інших форматів торгівлі, розміщуючи свої магазини у місцях з великим трафіком потенційних споживачів. Визначені споживчі цінності основних форматів торгівлі є підставою для формування матриці позиціонування формату підприємства торгівлі за пріоритетами споживчої цінності (рис. 4.4).

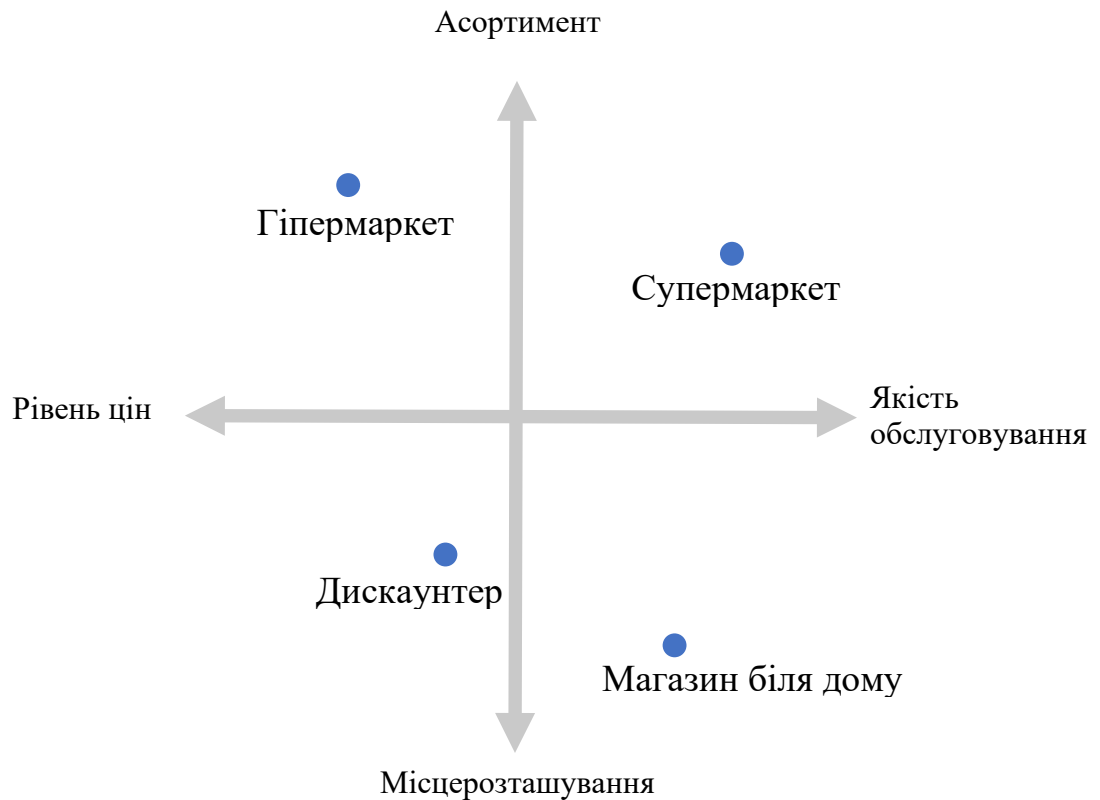


Рис. 4.4. Матриця позиціонування формату підприємства торгівлі за пріоритетами споживчої цінності

Джерело: розроблено автором

Поєднання матриці позиціонування формату підприємства торгівлі за пріоритетами споживчої цінності, що визначають формат підприємства торгівлі, з акцентованими до формату бізнес-процесів та управлінських

впливів та дозволяє ув'язати компоненти бізнес-моделі з іншими компонентами ядра розвитку підприємства торгівлі (рис. 4.5).

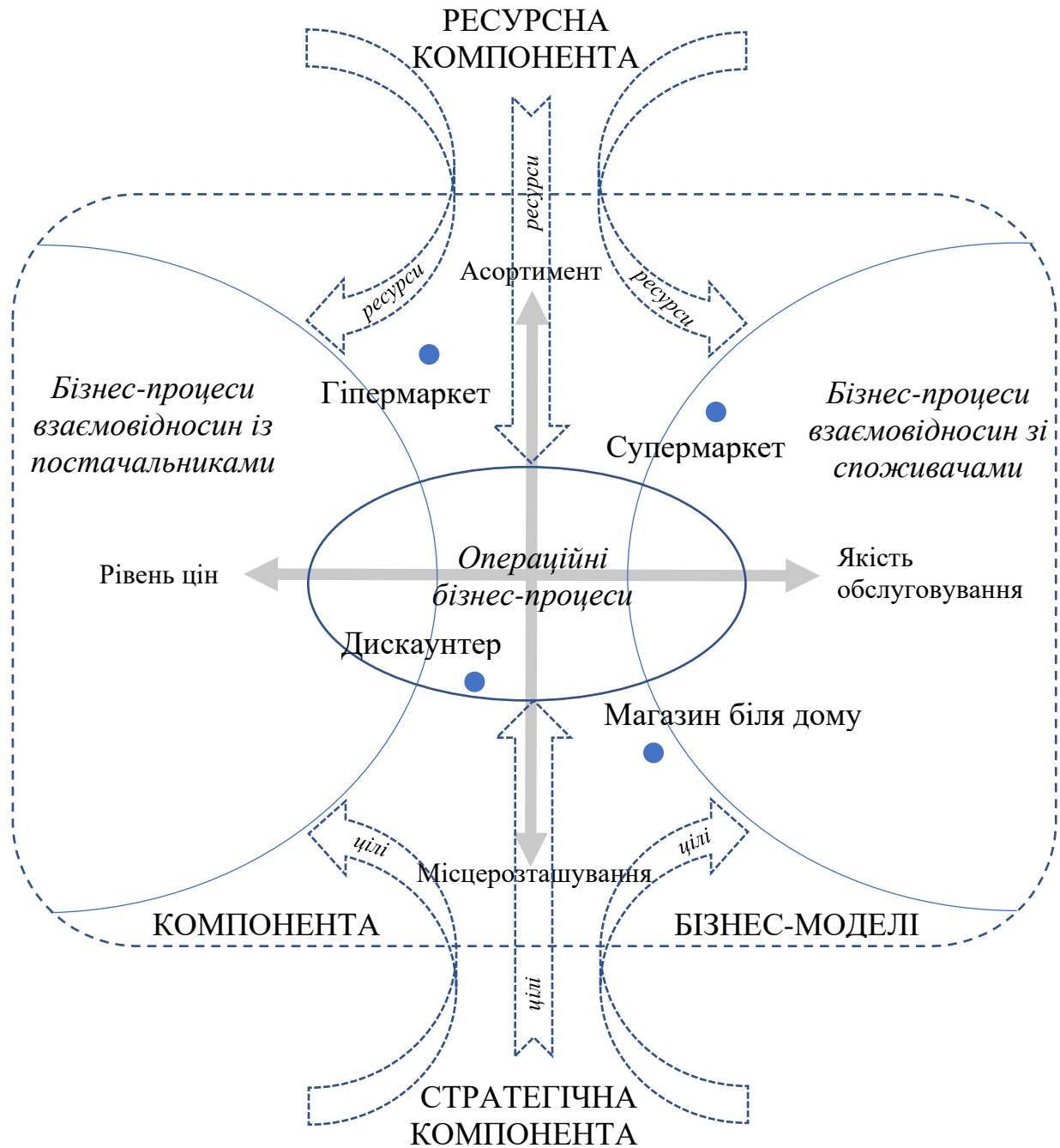


Рис. 4.5. Взаємозв'язок елементів бізнес-моделі з компонентами ядра розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі (Шубин, 2016)

Визначені особливості елементів бізнес-моделі підприємства торгівлі дозволяють виокремити формати бізнес-моделей, пропонована характеристика яких наведена в табл. 4.1.

Основні характеристики форматів бізнес-моделі підприємств торгівлі

Тип бізнес моделі	Характеристика
1	2
Інтегрований	<p>Формат бізнес-моделі орієнтований на потік: зазвичай розміщуються в жвавому місці, територіальне розташування таких підприємств забезпечує постійний приплив нових споживачів. У роботі магазинів, орієнтованих на потік, пріоритетом стає низька ціна товарів. Низька маржа компенсується більшою частотою та обсягом продажів за рахунок більш низьких цін. Управління в таких бізнес-моделях робить акцент на бізнес-процесах взаємовідносин із постачальниками для забезпечення відносно низького рівня цін.</p>
Диверсифікований	<p>Формат бізнес-моделі підприємства призначений для створення зручних умов для здійснення покупок споживачами, тому велике значення має оформлення торгового залу, освітлення, торговельне обладнання. Асортимент товарів широкий, здатний задовольнити потреби вибагливих споживачів. Управління в таких бізнес-моделях робить акцент на бізнес-процесах взаємовідносин зі споживачами.</p>
Конвергентний	<p>Формат бізнес-моделі представляє підприємство торгівлі для швидкого обслуговування споживачів, пропонуючи їм самий необхідний та затребуваний асортимент товарів. Перевага таких підприємств полягає у їхній територіальній доступності для споживачів. Обслуговування споживачів здійснюється частіше через прилавок, що дає можливість споживачам одержувати необхідні консультації від продавців та відповідно підвищує якість обслуговування. Успішність концепції бізнес-моделі залежати від вдалого місця розташування та уміло сформованого асортименту товарів, що відповідає щоденним потребам споживачів району обслуговування. Управління в таких бізнес-моделях робить акцент на бізнес-процесах взаємовідносин зі споживачами.</p>

1	2
Вектолітний	Формат бізнес-моделі представляє підприємство торгівлі для пропозиції споживачам широкого та глибокого асортименту товарів за принципом самообслуговування, що дозволяє економити на обслуговуючому персоналі. Управління в таких бізнес-моделях робить акцент на бізнес-процесах взаємовідносин із постачальниками для забезпечення широкого асортименту товарів та відносно низького рівня цін за рахунок великих обсягів покупок.
Стандартизований	Формат бізнес-моделі, для підприємств торгівлі які перебуваючи у складі торговельної мережі, визначаються одноманітністю всіх їх елементів (власними або включеними на основі договору франчайзингу), оскільки стандартизація полегшує поширення позитивного досвіду. Для керування мережею застосовуються власні моделі управління, що позначаються на бізнес-процесах окремих магазинів мережі. При цьому даний формат бізнес-моделі може поєднувати інший тип бізнес-моделі, орієнтований на певну споживчу цінність.

Джерело: розроблено автором

В умовах конвергенції роздрібної торгівлі посилюється жорсткість конкуренції між роздрібними продавцями та з'являються додаткові труднощі при диференціації їхніх пропозицій (Павлова, 2019), що обумовлює необхідність змін у бізнес-моделі. Дослідження, проведені Андріаном Слівотські (Сливотски, 2006), показали, що спостерігається тенденція старіння традиційних бізнес-моделей і прискорення міграції цінностей від старих моделей бізнесу до нових, який спроектовано таким чином, щоб забезпечити максимальну користь (цінність) споживачам і прибуток компанії (Маркова, 2010). Тобто, в умовах глобальної кризи багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність (Сачинська, 2015). Підприємства, які використали застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть із ринку (Сачинська, 2015).

Конкурентоспроможність бізнес-моделі свідчить про те, що усі її параметри знаходяться на рівні не гіршому, ніж основні конкуренти. Забезпечення конкурентоспроможності є запорукою підтримки ефективності діяльності підприємства. Підтримка сталості цих характеристик можлива за рахунок формування конкурентних переваг, які забезпечуються підтримкою інноваційності бізнес-моделі. Втрата цих характеристик є підставою для стратегічної трансформації бізнес-моделі релевантної ринковим умовам. Реалізація цих умов забезпечується методичною підтримкою оцінки стану цих характеристик бізнес-моделі для вжиття заходів щодо своєчасної адаптації. Схематично даний процес представлено на рис. 4.6.

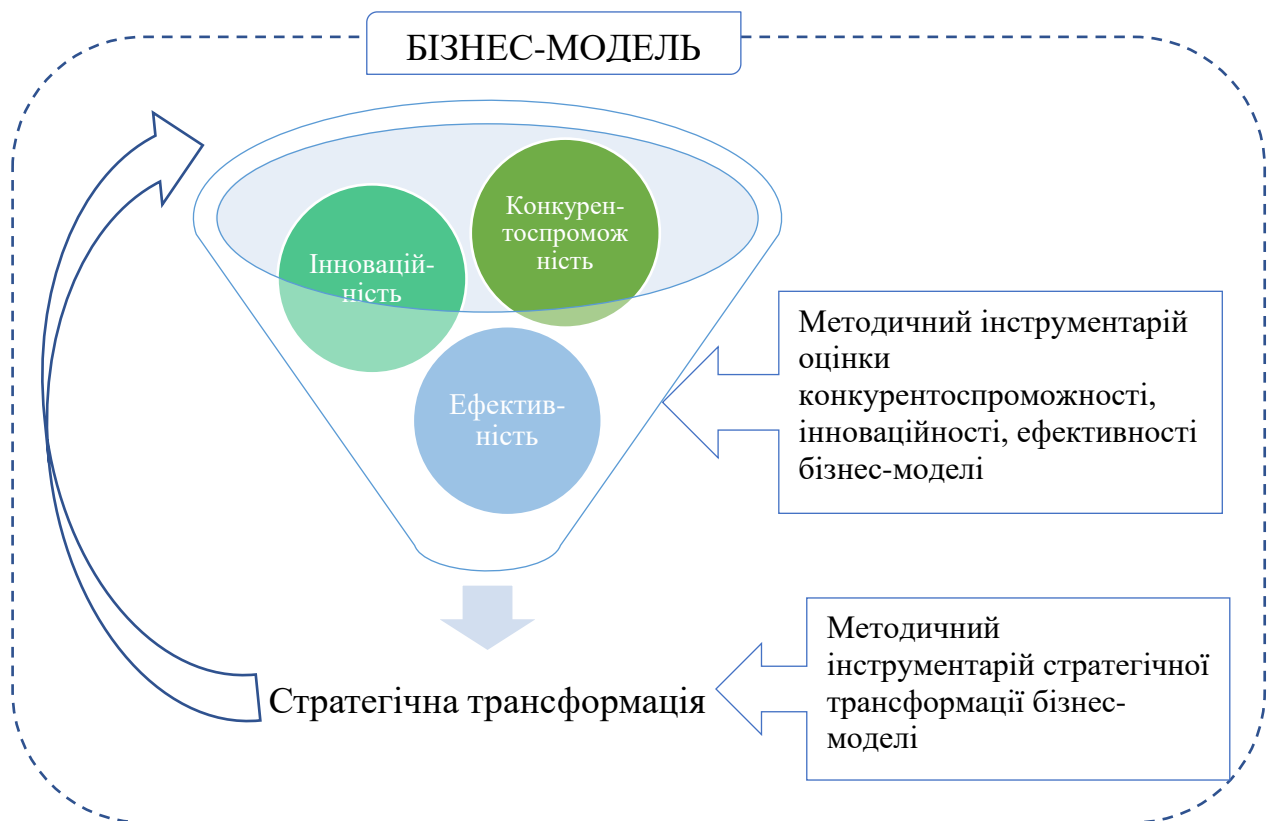


Рис. 4.6. Процес підтримки актуальності бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Отже, підтримки актуальності бізнес-моделі підприємства торгівлі вимагає методичної підтримки підприємств торгівлі в плані оцінки конкурентоспроможності, ефективності, інноваційності та стратегічної трансформації бізнес-моделі

4.2. Науково-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності та рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі

Ринковий характер економічних відносин визначає умови отримання підприємствами максимальної величини прибутку і розширення масштабів господарської діяльності. При цьому ключовим елементом ефективності функціонування та розвитку виступає конкурентоспроможна бізнес-модель підприємства. В умовах підвищеного динамізму та невизначеності зовнішнього середовища, успішними залишаються тільки ті торговельні підприємства, які реалізують конкурентоспроможні бізнес-моделі. Саме конкурентоспроможна бізнес-модель дозволяє сформувати міцне підґрунтя для перебудови бізнесу з метою розкриття нових можливостей його розвитку та забезпечує високий рівень стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища. Отже, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності діючої бізнес-моделі торговельного підприємства є гарантом формування конкурентних переваг. Разом з тим, аналіз наукової літератури (Марченко, 2016; Зубкова, Майгурова & Місюня, 2018) свідчить про відсутність універсального методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Це значно ускладнює процес стратегічного управління розвитком підприємства, базовою платформою якого є конкурентоспроможна бізнес-модель. Таким чином, відсутність методики оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства обумовлює необхідність подальших розробок в даному напрямку.

Аналіз економічної літератури (Іванов, Орлов & Іванова, 2008; Цобер, 2009; Українська & Рябик, 2010; Левицька, 2013; Яцковий, 2013) свідчить про те, що на сьогодні не розроблено методик оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. Проте, слід погодитися із поглядом Д. Погребняка, який стверджує, що «...оцінка конкурентоспроможності може бути визначена як комплексна характеристика, яка відображає ступінь

переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають успіх на ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів» (Погребняк, 2011, с. 45). Вважаємо, що для оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства можуть бути застосовані поширені в економічній літературі методи оцінки (Іванов, Орлов & Іванова, 2008; Цобер, 2009; Українська & Рябик, 2010; Погребняк, 2011):

1. Графічні методи, які базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності». Для групи цих методів характерна наочність представлення результатів оцінки. Так, заслуговує на увагу підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонований Ю. Горбачуком та Н. Кушнір (Горбачук & Кушнір, 2007). Для інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства вчені пропонують геометричну фігуру, яка складається з наступних векторів-променів: конкурентоспроможність товару, рентабельність продажу, фінансовий стан, ефективність менеджменту, маркетингові дії, імідж. Відповідно погляду вчених такий багатокутник є базовим для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників (Горбачук & Кушнір, 2007). Безумовно, такий підхід заслуговує на увагу, оскільки наочно демонструє ефективність управління окремими напрямками діяльності підприємства порівняно із конкурентами. Поряд із тим, графічні методи не дозволяють отримати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки не передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

2. Матричні методи, які базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Серед найбільш відомих прикладів варто виокремити матрицю SWOT, матрицю BCG та інші.

3. Розрахункові методи, які передбачають визначення та формування певної системи показників: специфічні методи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність бізнес-моделі підприємства за окремими ключовими її аспектами: виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

комплексні методи базуються на всебічному підході до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. До групи комплексних методів оцінки відносять (Грабовецький, 2009): метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів (бенчмаркінг); метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінки; метод суми місць.

4. Індексні методи, які враховують засади теорії ефективної конкуренції та ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції (диференційований метод, за обсягами продажу, інтегральні методи та ін.). Реалізація індексних методів здійснюється за рядом етапів, при цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку. Відповідно теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможним є те підприємство, яке найкращим чином забезпечує збалансованість трьох груп показників, що характеризують: якість виробництва, ефективність збуту продукції та управління фінансами. Разом з тим, такий підхід не враховує такі важливі параметри бізнес-моделі підприємства як матеріально-технічну складову та інтелектуальну.

Аналіз наявних методів оцінки конкурентоспроможності вказує на наявність розбіжностей не тільки методологічного характеру, а й підходу до формування переліку показників (Склепович, 2012). Так, низка моделей оцінки конкурентоспроможності передбачає використання одного показника (метод ринкової частки), інші методи ґрунтуються на застосуванні показників, які характеризують окремі аспекти конкурентної діяльності підприємства.

Ураховуючи, що оцінка конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до оцінки та інтерпретації комплексу показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, актуалізується питання формування системи показників даної оцінки. На наш погляд, з позицій

комплексного підходу конкурентоспроможність бізнес-моделі підприємства характеризує комплекс таких груп показників та індикаторів (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Система показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Загальний алгоритм оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства наведений на рис. 4.8.

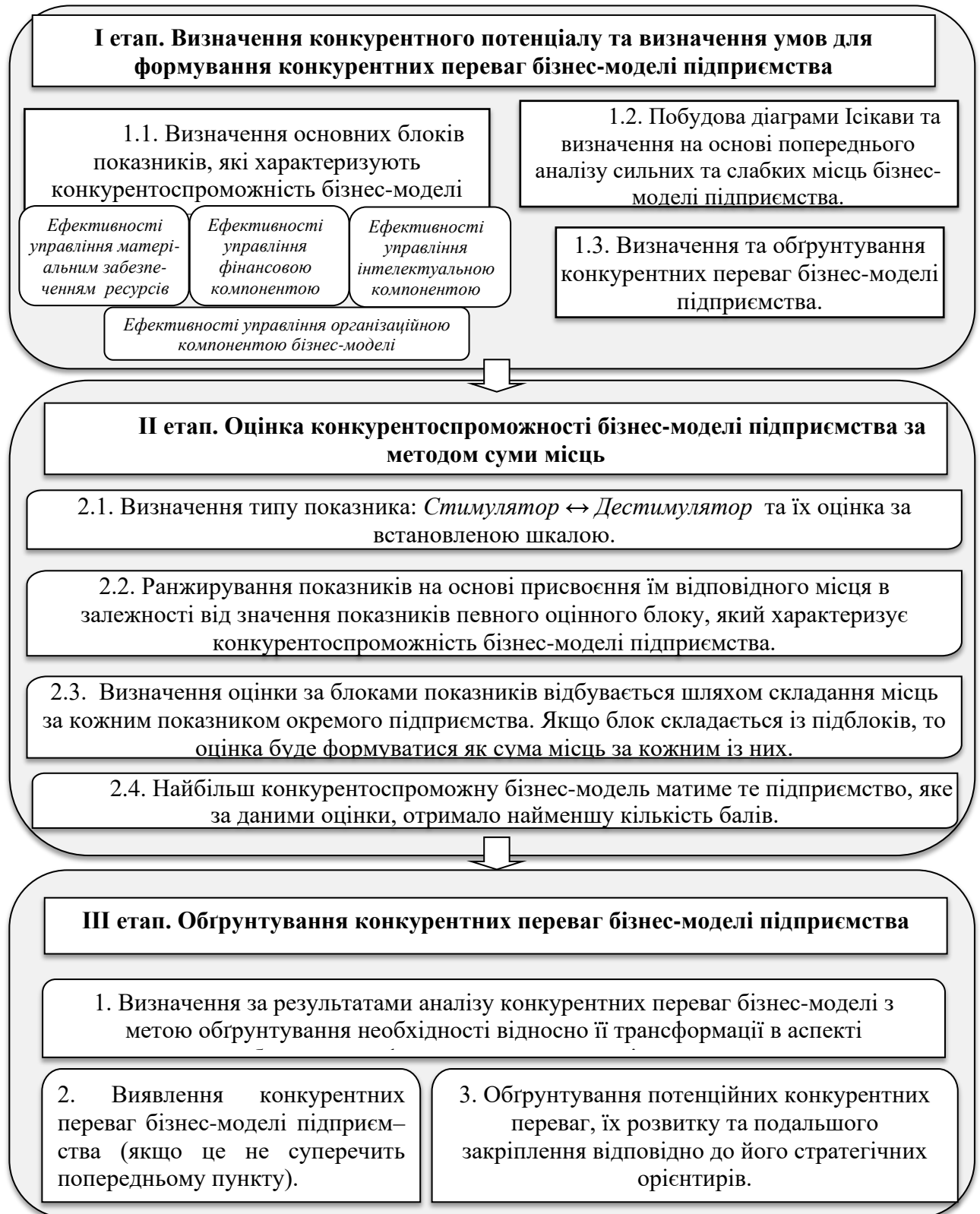


Рис. 4.8. Структурно-логічна схема оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства

Джерело: розроблено автором

Апробація запропонованого підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі здійснена на прикладі підприємства роздрібної торгівлі (Додаток В).

З метою наочного уявлення проблем забезпечення високого рівня конкурентоспроможної бізнес-моделі підприємства доцільно використати сучасні інструменти оцінки якості. Для вирішення даного завдання нами була побудована діаграма Ісікави (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Діаграма Ісікави для визначення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємству варто приділити увагу використанню управлінських та

інформаційних ресурсів, наявність яких значно впливає на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі. Застосування ефективних комунікаційних засобів, забезпечення ефективності засобів стимулювання збуту, ефективність системи управління – це ті ключові аспекти, активізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності діючої бізнес-моделі підприємства.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку торгівельної галузі за компонентами бізнес-моделі, дозволяє на основі встановленої суми місць визначити перелік основних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей торговельного підприємства.

За сучасних умов потужним інструментом конкурентної боротьби у сфері торгівлі стають інноваційні бізнес-моделі. У бізнес-інноваціях вирішальну роль грають не наукові відкриття, а підприємницька ідея, виявлення нової ринкової потреби і точне з'єднання способу її задоволення з ефективним попитом на основі нестандартних форматів і методів створення і доставки споживчої вартості цільової аудиторії покупців (Березной, 2014). Високий рівень інноваційної активності підприємств є ключовим чинником конкурентоспроможності та успішного довгострокового розвитку.

Усвідомлення цих обставин призвело до необхідності оцінки рівня інноваційної активності діючої бізнес-моделі, що створює інформаційну основу розробки дієвих управлінських рішень щодо вибору напрямків стратегічної трансформації бізнес-моделі з метою збереження лідируючих позицій у сфері торгівлі.

Поглиблюючись у дослідження особливостей формування сучасних ефективних бізнес-моделей для підприємств встановлено, що кожне підприємства з його набором ключових процесів є унікальним, визначити оптимальний вектор розвитку на базі унікального алгоритму дій для всіх

підприємств майже неможливо. Проте можна виділити основні напрями переосмислення оновлення існуючої операційної бізнес-моделі підприємства на етапі запровадження бізнес-інновацій (рис. 4.10).

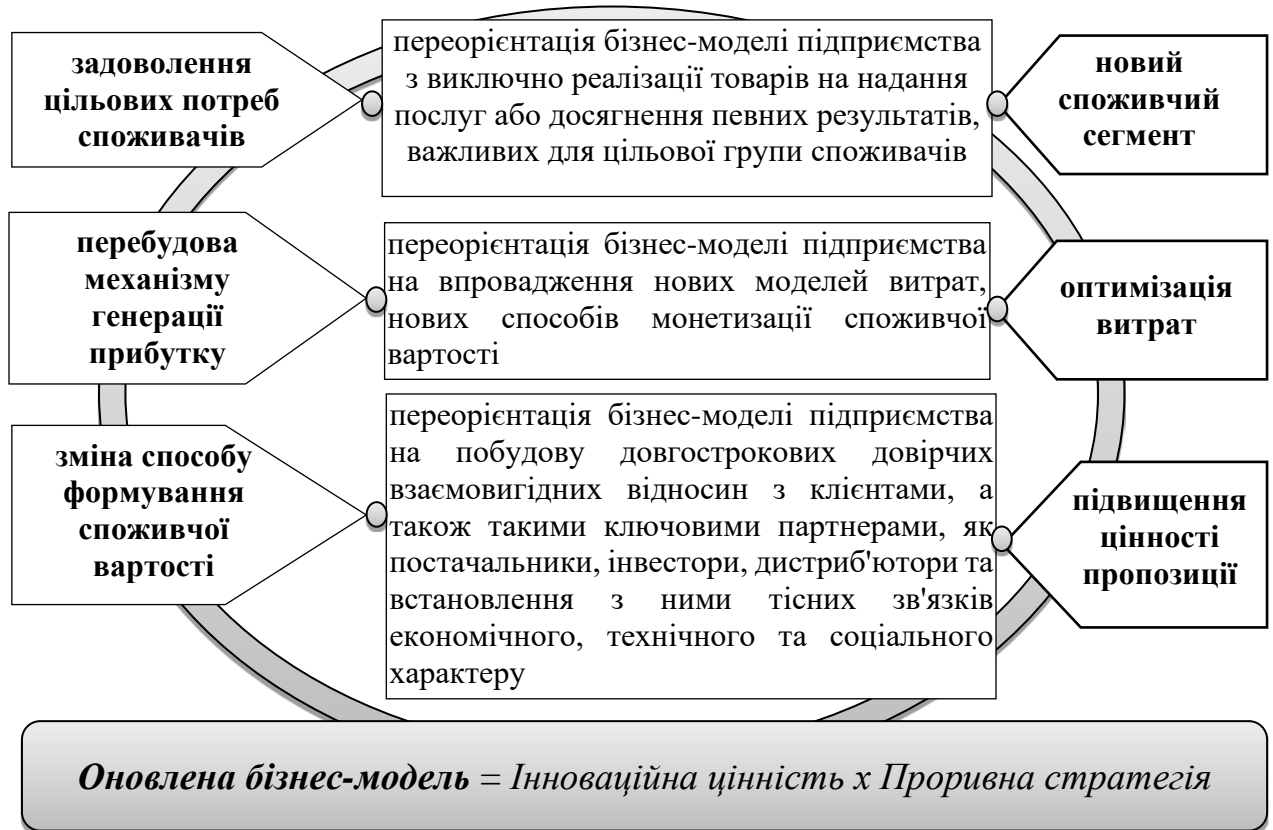


Рис. 4.10. Напрями оновлення поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення (Chesbrough, 2010; Березной, 2014; Гунин, 2000)

На основі рис. 4.10 можна зробити висновок, що значимість оновлення операційної бізнес-моделі підприємства торгівлі дуже висока, оскільки вона орієнтована на досягнення конкурентного успіху. Логіка процесу оновлення базується на постулаті зміни стандартного підходу до управління підприємством, спрямована на необхідність пошуку компромісу між створенням інноваційної цінності для споживача, оптимізацією витрат підприємства та формуванням стратегічної гнучкості. Такий підхід дасть можливість підприємствам генерувати більший розмір прибутку, допоможе

залишатись налаштованим на ринок позиціонування і уникати попадання в пастку безперспективності операційної бізнес-моделі.

Аналіз бази даних, створеної на основі проведення міжнародною консалтинговою фірмою BCG (разом з діловим тижневиком Business Week) рейтингових оглядів найбільш інноваційних компаній року, показав, що підприємства, які впроваджують інноваційні бізнес-моделі, продемонстрували більш високі показники прибутковості для акціонерів в порівнянні з конкурентами по рейтингом, що обмежують свою інноваційну активність введення нового продукту чи технологій. Крім того, успіхи компаній-новаторів в області бізнес-моделювання виявилися більш стійкими: навіть через десять років вони продовжували випереджати своїх суперників по відповідним (Березной, 2014).

Проте, не зважаючи на аргументованість запровадження процесів оновлення існуючої бізнес-моделі, керівники підприємств приділяють незначну увагу процесам інноваційного розвитку. Такий стан речей, обумовлений двома тенденціями, а саме усвідомленням вагомості інноваційних бізнес-моделей з боку менеджменту нижчого рівня та невисоким бажанням апарату управління здійснення інвестицій у даний напрям. Коли управління підприємства зможе подолати внутрішні бар'єри і оптимізувати свій інноваційний потенціал в сторону оновлення бізнес-моделі, тоді дуже швидко підприємство стане лідером в своїй галузі.

У підтвердження вище сказаного директор Центру досліджень галузевих ринків і бізнес-стратегій Березной А.В. зазначає, що «перш за все, на відміну від інших типів інновацій (пов'язаних з новими продуктами або процесами), інноваційні бізнес-моделі за визначенням передбачають скоординовані зміни відразу в багатьох ключових сферах роботи підприємства. Відповідно ризики таких масштабних змін на багато разів, а «ціна помилки» може стати критичною для всього бізнесу. У таких умовах для ініціації розробки і тим більше впровадження нових бізнес-моделей потрібні не просто рутинні рішення одного з департаментів корпоративного центру (як у випадку з

інноваційними продуктами або технологіями), а рішучі та злагоджені дії вищого керівництва підприємства. Сьогодні багатьом великим корпораціям з їх вельми складною управлінською структурою, що розрослася бюрократією і непростими відносинами між внутрішніми підрозділами та службами вкрай важко розгорнути їх інерційний «корпоративний корабель» в інший бік» (Березной, 2014, с. 7).

В умовах посилення нестабільності і мінливості економічного середовища істотно зростає значимість інноваційних бізнес-моделей як одного з найпотужніших знарядь конкурентної боротьби. Сьогоднішні реалії цієї боротьби недвозначно показують, що навіть такий визнаний драйвер ринкових успіхів, як технологічні інновації, виявляється ефективним, якщо їх вдається вдало «вписати» в інноваційні бізнес-моделі. Як підкреслюють експерти Європейської комісії, «технології як такі не мають специфічної цінності. Їх цінність визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок». В таких умовах перемогти в конкуренції можуть тільки підприємства, які взяли на озброєння стратегію бізнес-інновацій і освоїли практику поновлення бізнес-моделей з урахуванням динамічних мінливих ринкових потреб і все швидше розвиваються. Розробка і впровадження нових бізнес-моделей стають для більшості сучасних підприємств стратегічним імперативом (Теесе, 2010).

Інноваційна активність бізнес-моделі характеризує готовність до оновлення основних її компонентів і умов їх ефективного використання (структури і культури), а також сприйнятливість до всього нового. Інноваційна активність бізнес-моделей впливає не тільки на внутрішні бізнес-процеси підприємств, але також і в цілому на формування споживчого ринку.

Розробка інноваційних рішень і їхнє впровадження в бізнес-моделі підприємницьких структур дозволить не лише знизити «вхідний бар'єр» на споживчий ринок, а й запропонувати нові інвестиційні продукти з більш високою прибутковістю, а також значно підвищити якість клієнтського обслуговування. При цьому впроваджуються локальні (на рівні бізнес-процесів) інноваційні рішення можуть вивести бізнес-модель окремого

підприємства на якісно новий рівень, трансформуючи її з традиційної в інноваційну. Таким чином, інноваційні рішення здатні не просто поліпшити деякі аспекти діяльності підприємства, а й створити абсолютно нові ніші (сегменти ринку), тим самим змінивши парадигму споживчого ринку.

З економічної точки зору оновлення бізнес-моделі підприємств торгівлі можна оцінити через ефективність інноваційних рішень та рівень інноваційної активності, за такого підходу стає можливим оцінити результати від інноваційної цінності оновлення бізнес-моделі зіставляючи результати з витратами. На основі такої точки зору ми будемо розглядати ефективність трансформації поточної бізнес-моделі підприємства в інноваційну. Оцінка інноваційної активності бізнес-моделі підприємства торгівлі передбачає її вираження через систему критеріїв та показників. У даному конкретному випадку критерій - це захід, що дозволяє здійснити оцінку ефективності як явища, процесу, стану. Для аргументованого обґрунтування системи критеріїв та показників оцінки інноваційної активності бізнес-моделі сформовано вимоги, які орієнтовані на забезпечення підвищення результативності бізнес-моделі та її динамічного розвитку (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Вимоги до формування критеріїв оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вищенаведені вимоги, сформовано систему критеріїв оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі, яку наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Система критеріїв оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі

Критерій	Ум. познач.	Характеристика
Цільова ефективність	E^G	характеризує правильність вибору і постановки цілей і завдань оновлення бізнес-моделі. Цей критерій дозволяє визначити ступінь відповідності цілей і завдань інноваційної активності дійсним потребам підприємства
Ефективність реалізації	E^R	характеризує якість і ступінь досягнення поставлених цілей і завдань. Цей критерій дозволяє визначити, наскільки реалізовані поставлені цілі і завдання інноваційної активності підприємства
Витратна ефективність	E^V	визначає рівень витратності ресурсів, що спрямовуються на оновлення бізнес-моделі. Цей критерій дозволяє економічно оцінити доцільність того чи іншого інноваційного проекту на підставі зіставлення його вартості і впливу на результативність діяльності підприємства
Соціальна ефективність	E^S	відображає вплив інноваційної активності на умови праці працівників підприємства
Інвестиційна ефективність	E^I	відображає ступінь відповідності інноваційного проекту цілям і інтересам його учасників. Цей критерій направлено на визначення віддачі вкладених інвестицій
Реактивна ефективність	E^Q	цей критерій визначає точність і чіткість реакцій на виклики оточення, які стоять перед інноваційною активністю оновлення бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором

Наведена система критеріїв оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі відповідає вимогам надійності, адекватності, точності, конкретності та інтегрованості. Далі наведено систему показників за кожним критерієм оцінки, за допомогою кожного показника визначається рівень інноваційної активності бізнес-моделі та в кінцевому рахунку її результативність.

Для формування системи показників оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі було залучено 40 експертів галузі Харківській області, рівень групової компетенції яких оцінено як 0,8, що

свідчить про високий рівень освіченості в даній області та, про надійність їх висновків. У процесі опитування експертів здійснено анкетування. В запропонованій анкеті кожному респонденту надано можливість самостійно обрати показники системи оцінки інноваційної активності, які на відповідно їх погляду є найбільш вагомими для оновлення поточної бізнес-моделі підприємства. Проте було встановлено головну вимогу до системи показників оцінки за групами критеріїв, а саме кількість показників повинна бути мінімальною, проте достатньою для об'єктивної оцінки. З цією метою сукупність експертів n зробили вибір показників оцінки інноваційної активності бізнес-моделі p . Результат експертного вибору представлено величиною W за кожним критерієм E . Величина W отримана методом безпосереднього оцінювання, є значеннями за бальними оцінками. Перевагою методу безпосереднього оцінювання у порівнянні з іншими є можливість визначення групової оцінки для кожного з критеріїв у вигляді середньозваженої величини, базуючись на аксіомі теорії корисності фон Неймана – Моргенштерна (Берестов, & Афонина, 2008):

$$W_i = \sum_{p=1}^L \sum_{n=1}^N P_i \times q_i \times L_n \quad (4.1)$$

де L – коефіцієнт компетентності експерта;

P – бальна оцінка показника в групі критерію оцінювання;

q – ваговий коефіцієнт якісної оцінки за групою.

Зазначимо, що оцінки експерти ставили за 5-ною шкалою, де значення 5 – дуже важливий показник; 4 – слід включити у дослідження; 3 – можливо включити; 2 – включити за певних умов; 1 – не включати у дослідження.

Результатом експертного дослідження стала сформована ієрархічна система показників оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі (рис. 4.12).

Узагальнені результати експертних оцінок щодо формування графу оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі наведено у Додатку Д, табл.Д.1.

Для визначення рівня інноваційної активності підприємства торгівлі розроблено структурно-логічну схему, представлену на рис. 4.13.

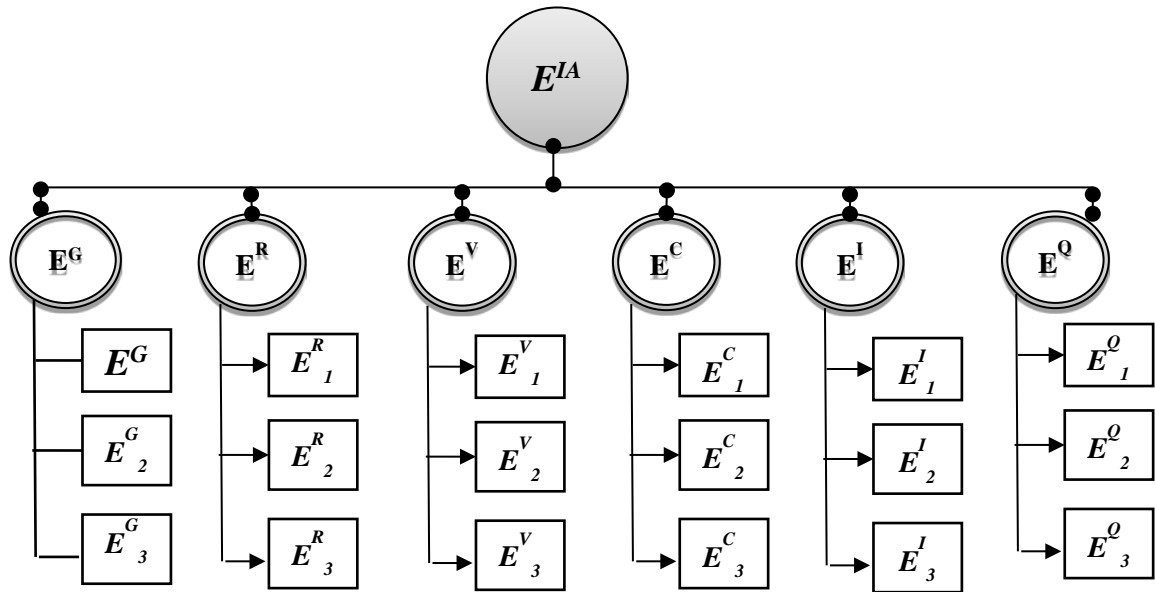


Рис. 4.12. Граф оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі:

де E^G_1 – рентабельність продаж інновацій; E^G_2 – коефіцієнт фінансової стійкості; E^G_3 – коефіцієнт мобільності активів; E^R_1 – ступінь досягнення цілей; E^R_2 – коефіцієнт ефективності використання коштів на інновації; E^R_3 – коефіцієнт ефективності організації управління та контролю; E^V_1 – рентабельність витрат; E^V_2 – рівень витратоємності витрат обігу; E^V_3 – коефіцієнт інтенсивності витрат на технологічні інновації; E^C_1 – рівень сприятливості працівників до інновацій; E^C_2 – рівень продуктивності праці; E^C_3 – рівень задоволеності результатами праці; E^I_1 – рентабельність інвестицій; E^I_2 – період окупності проектів; E^I_3 – коефіцієнт мінімальної ефективності капіталовкладень; E^Q_1 – коефіцієнт оперативності корегування рішення; E^Q_2 – рівень реакції на зміни зовнішнього середовища; E^Q_3 – коефіцієнт фактичної результативності інноваційного рішення

Джерело: розроблено автором

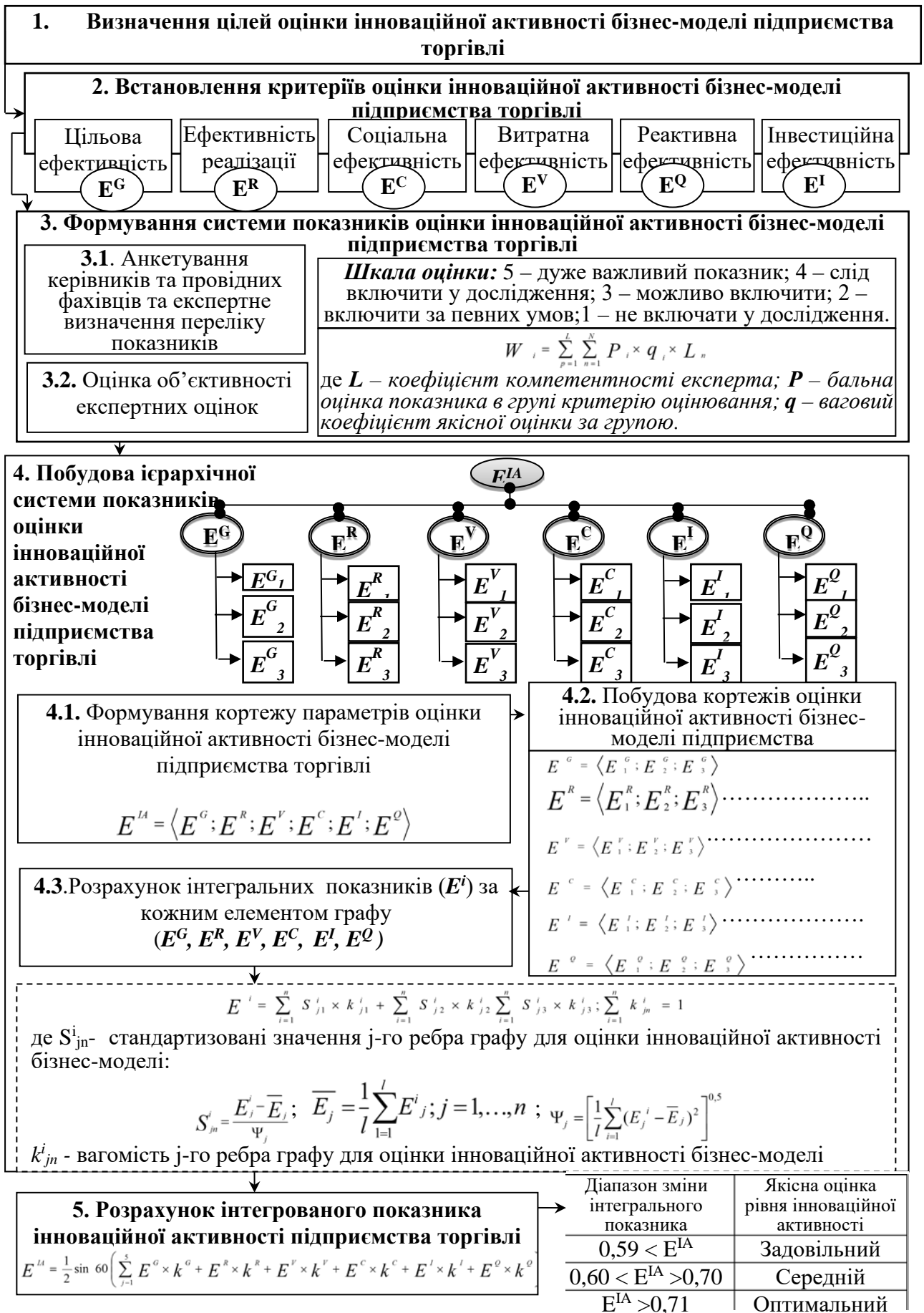


Рис. 4.13. Логіка визначення рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Відповідно розробленої структурно-логічної схеми рівень інноваційної активності визначається відповідно до критеріїв цільової ефективності, ефективності реалізації, витратної, соціальної, інвестиційної та реактивної видів ефективності. За кожним з зазначених критеріїв на основі експертного опитування керівників та провідних фахівців визначені відповідні показники, які в найбільшому ступені дозволяють оцінити відповідний критерій інноваційної активності (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Система показників для оцінки рівня інноваційної активності
бізнес-моделі підприємства торгівлі

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
Цільова ефективність (E^G)	
Рентабельність інвестицій (E^G_1)	$E^G_1 = \frac{B_n}{I_i} \times 100\%$ I_i – розмір інвестицій в інновації; B_n – чистий прибуток
Коефіцієнт фінансової стійкості (E^G_2)	$E^G_2 = \frac{V_k + D_k}{V_b}$ V_k – розмір власного капіталу; D_k – довгострокові зобов'язання; V_b – валюта балансу
Коефіцієнт мобільності активів (E^G_3)	$E^G_3 = \frac{O_A}{NOA}$ O_A – оборотні активи; NOA – необоротні активи
Ефективність реалізації (E^R)	
Ступінь досягнення цілей (E^R_1)	$E^R_1 = \frac{V_z}{M_p}$ M_p – кількість встановлених завдань на період; V_z – кількість вирішених завдань за період
Коефіцієнт ефективності використання коштів на інновації (E^R_2)	$E^R_1 = \frac{V_z}{M_p}$ M_p – кількість встановлених завдань на період; V_z – кількість вирішених завдань за період
Коефіцієнт ефективності організації управління та контролю (E^R_3)	Експертна оцінка від 1 до 5
Витратна ефективність (E^V)	
Рентабельність витрат на інновації (E^V_1)	$E^V_1 = \frac{B_n}{I_{in}} \times 100\%$ I_{in} – розмір інвестицій в інновації; B_n – чистий прибуток
Рівень витратоємності інновацій (E^V_2)	T_r – товарооборот у порівняних цінах; I_{in} – сукупні витрати на інновації

Продовження табл. 4.3

1	2
Коефіцієнт інтенсивності здійснення витрат на технологічні інновації (E^V_3)	$E^V_3 = \frac{I_{inv}}{I_{in}}$ I_{in} – розмір витрат на технологічні інновації; I_{in} – витрати на інновації разом за період
Соціальна ефективність (E^C)	
Рівень сприйнятливості працівників до інновацій (E^C_1)	Експертна оцінка від 1 до 5
Рівень продуктивності праці (E^C_2)	$E^C_2 = \frac{T_r}{P_c}$ T_r – товарооборот у порівняних цінах; P_c – кількість працівників
Рівень задоволеності результатами праці (E^C_3)	Експертна оцінка від 1 до 5
1	2
Інвестиційна ефективність (E^I)	
Кількість видів створеної інноваційної продукції (пропозиції) (E^I_1)	$E^I_1 = \frac{K_v}{V_{ip}}$ K_v – кількість видів інноваційної продукції (пропозиції), створеної на відповідному етапі реалізації інноваційного проекту; V_{ip} – загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проекту за звітний період
Період окупності інвестиційно-інноваційних проектів (E^I_2)	$E^I_2 = \frac{I_{in-inv}}{CF_p}$ I_{in-inv} – розмір початкових інвестицій; CF_p – середньорічні постачання коштів, які є результатом реалізації проекту
Коефіцієнт мінімальної ефективності капіталовкладень в інновації (E^I_3)	$E^I_3 = \frac{B_k}{V_i}$ B_k – приріст прибутку підприємства при вкладенні капіталу у реконструкцію, модернізацію; V_i – загальна сума виробничих інвестицій
Реактивна ефективність (E^Q)	
Коефіцієнт оперативності корегування інноваційного рішення (E^Q_1)	$E^Q_1 = \frac{R_o}{R_v}$ R_o – фактична кількість інноваційних рішень, виконаних у встановлені строки; R_v – кількість рішень, фактично скорегованих за аналізований період
Рівень реакції на зміни зовнішнього середовища (E^Q_2)	Експертна оцінка від 1 до 5
Коефіцієнт результативності інноваційного рішення (E^Q_3)	$E^Q_3 = \frac{F_v}{F_b}$ F_v – витрати на реалізацію інноваційного рішення по проекту; F_b – розмір чистого прибутку, який є результатом реалізації інноваційного проекту

Джерело: складено автором на основі (Коровкіна & Трушкіна, 2010; Русякова, 2014)

Наведена система показників оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємств торгівлі має наступні переваги:

- комплексно охоплює ключові процеси на всіх стадіях життєвого циклу;
- формується на основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства торгівлі;
- відображає різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства торгівлі;
- формується на основі достатнього і якісного обсягу інформації, що характеризує технічні, організаційні, економічні і соціальні аспекти діяльності підприємства;
- враховує галузеву специфіку підприємств галузі;
- відповідає вимогам комплексності, адекватності, достатності, інформативності.

Запропонована система показників оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку підприємств торгівлі за критеріями ефективності (цільової, реалізації, витратної, соціальної, інвестиційної, реактивної) та дозволяє на основі встановленого рівня інноваційної активності бізнес-моделі визначити тип реакції на важливість її оновлення.

Вихідні данні для розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для досліджуваних підприємств торгівлі наведено у Додатку Д, табл. Д.2.-Д.5.

Розраховані стандартизовані значення для вибіркової сукупності підприємств торгівлі протягом 2016-2019 рр. наведено у Додатку Д, табл.Д.6-Д.9. У таблиці 4.4 наведено узагальнені значення інтегрального показника кожного елемента графу за групами дослідження. Індивідуальні оцінки інтегрального показника для підприємств торгівлі наведено у Додатку Д., табл. Д.10.

Узагальнені значення інтегрального показника оцінки інноваційної активності для кожного елемента графу за період з 2016-2019рр.

Назва показника	Рік	Формат бізнес-моделі підприємств торгівлі			Темп приросту/зниження, %		
		Інтегрований (Φ^I)	Диференційований (Φ^D)	Конвергентний (Φ^K)	Φ^I до Φ^D	Φ^I до Φ^K	Φ^D до Φ^K
Цільова ефективність (E^G)	2016	0,35	0,29	0,44	17,46	-20,94	-32,69
	2017	0,34	0,29	0,37	14,88	-7,60	-19,57
	2018	0,35	0,35	0,43	-0,61	-18,65	-18,15
	2019	0,29	0,39	0,41	-26,55	-29,94	-4,61
Ефективність реалізації (E^R)	2016	0,75	0,74	0,83	2,06	-9,90	-11,72
	2017	0,78	0,76	0,89	3,64	-12,04	-15,12
	2018	0,83	0,81	0,91	1,69	-9,09	-10,61
	2019	0,81	0,78	0,88	3,14	-8,13	-10,93
Витратна ефективність (E^V)	2016	0,40	0,30	0,43	31,71	-5,90	-28,55
	2017	0,38	0,30	0,39	23,90	-3,59	-22,18
	2018	0,41	0,35	0,44	16,65	-5,39	-18,89
	2019	0,41	0,38	0,46	6,02	-12,07	-17,05
Соціальна ефективність (E^C)	2016	0,78	0,72	0,86	7,43	-9,62	-15,87
	2017	0,83	0,80	0,89	4,48	-6,48	-10,49
	2018	0,87	0,81	0,92	7,80	-5,36	-12,20
	2019	0,89	0,81	0,91	9,31	-1,82	-10,18
Інвестиційна ефективність (E^I)	2016	0,39	0,35	0,46	11,49	-16,50	-25,11
	2017	0,35	0,30	0,31	18,06	12,36	-4,83
	2018	0,42	0,44	0,45	-5,56	-7,12	-1,65
	2019	0,32	0,48	0,40	-33,57	-20,46	19,74
Реактивна ефективність (E^Q)	2016	0,78	0,72	0,86	7,43	-9,62	-15,87
	2017	0,83	0,80	0,89	4,48	-6,48	-10,49
	2018	0,87	0,81	0,92	7,80	-5,36	-12,20
	2019	0,89	0,81	0,91	9,31	-1,82	-10,18

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати проведених розрахунків слід зробити висновок, що для всієї сукупності підприємств торгівлі характерні високі значення інтегральних показників ефективності реалізації інноваційних рішень (E^R), соціальної ефективності (E^C) та реактивної ефективності (E^Q). Це свідчить про високий рівень ефективності впровадження інновацій в діяльність підприємств як з позицій підприємства, так і з позицій споживача. Поряд із тим, стійка тенденція низьких значень інтегральних показників за критеріями цільової ефективності (E^G) свідчить про необхідність коригування цілей та завдань щодо вибору напрямків оновлення бізнес-моделі, низькі

значення інтегральних показників витратної ефективності (E^V) свідчить про достатньо високий рівень витратності ресурсів, які спрямовуються на оновлення бізнес-моделі. На підприємствах торгівлі у 2019 році спостерігається позитивна тенденція підвищення ступеню відповідності інноваційного проекту цілям і інтересам його учасників, що свідчить про зростання віддачі інвестицій в інноваційне оновлення бізнес-моделей.

З метою формування знань про загальний рівень інноваційної активності бізнес-моделей підприємств торгівлі запропоновано інтегрований показник інноваційної активності на наступному етапі, згідно розробленої структурно-логічної схеми (рис. 4.13) здійснюється визначення загального рівня інноваційної активності бізнес-моделі підприємства торгівлі на основі розрахунку інтегрованого показника. Результати проведених розрахунків узагальнено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Значення інтегрованого показника рівня інноваційної активності бізнес-моделей підприємств торгівлі у 2016-2019 рр.

№ п/п	Код підприємства	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, +/-		Темп приросту, %	
						2019р. від 2016р.	2019р. від 2016р.	2019р. у % 2016р.	2019р. у % 2016р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Інтегрований формат бізнес-моделі								
1	ПТ1	0,77	0,74	0,80	0,81	0,04	0,01	5,03	1,42
2	ПТ2	0,57	0,55	0,66	0,63	0,06	-0,03	10,73	-4,56
3	ПТ3	0,56	0,50	0,52	0,53	-0,03	0,01	-5,38	1,18
4	ПТ4	0,89	0,91	1,04	0,98	0,09	-0,05	10,10	-5,15
5	ПТ5	1,15	0,82	0,79	0,86	-0,29	0,07	-25,05	8,81
6	ПТ6	0,70	0,66	0,69	0,71	0,01	0,03	1,58	4,00
	<i>Середнє значення</i>	<i>0,77</i>	<i>0,70</i>	<i>0,75</i>	<i>0,75</i>	<i>-0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>-2,53</i>	<i>0,70</i>
	Диференційований формат бізнес-моделі								
7	ПТ7	0,64	0,61	0,62	0,67	0,03	0,04	4,50	7,23
8	ПТ8	0,84	0,83	0,89	0,93	0,10	0,04	11,38	5,03
9	ПТ9	0,55	0,51	0,57	0,58	0,03	0,02	6,36	2,76
10	ПТ10	0,72	0,63	0,67	0,70	-0,02	0,03	-2,64	5,19
11	ПТ11	0,77	0,78	0,74	0,76	-0,01	0,02	-0,84	2,52
	<i>Середнє значення</i>	<i>0,70</i>	<i>0,67</i>	<i>0,70</i>	<i>0,73</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>3,79</i>	<i>4,55</i>

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Конвергентний формат бізнес-моделі								
12	ПТ12	0,78	0,57	0,80	0,83	0,06	0,03	7,16	4,31
13	ПТ13	0,83	0,79	0,79	0,79	-0,04	0,00	-4,52	0,50
14	ПТ14	0,68	0,76	0,81	0,85	0,17	0,04	24,43	5,28
15	ПТ15	0,70	0,70	0,70	0,73	0,03	0,03	4,45	4,80
16	ПТ16	0,98	1,06	0,93	0,77	-0,21	-0,16	-21,55	-17,18
	<i>Середнє значення</i>	<i>0,79</i>	<i>0,78</i>	<i>0,80</i>	<i>0,79</i>	<i>0,001</i>	<i>-0,01</i>	<i>0,12</i>	<i>-1,11</i>

Джерело: складено автором

З метою якісної оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделей підприємств торгівлі розроблено лінгвістичну шкалу (табл. 4.6), діапазон інтервального лагу в якій розраховано за формулою Стерджеса (Доценко, 2010).

Таблиця 4.6

Лінгвістична шкала оцінки інноваційної активності поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі

Рівень інноваційної активності (діапазон значень)	Тип реакції на важливість оновлення бізнес-моделі	Характеристика
Оптимальний [0,71-1]	Планово-прогнозна	Достатньо успішне управління інноваційною активністю, орієнтація на повне оновлення поточної бізнес-моделі, повна відповідність стану зовнішнього середовища зі станом самої бізнес-моделі, управління «за слабкими сигналами»
Середній [0,60 -0,70]	Активна	Стан системи управління інноваційною активністю сприятливий, ситуація оновлення бізнес-моделі рекомендується провідними фахівцями, рішення приймається після повного аналізу ринкового середовища
Задовільний [0-0,59]	Реактивна	Задовільний стан системи управління інноваційною активністю, ситуація оновлення бізнес-моделі сприймається керівництвом але рішення приймається складно

Джерело: складено автором

Враховуючи розроблені критерії та отримані результати розрахунків інтегрованого показника за групами підприємств торгівлі побудовано матрицю якісної оцінки рівня інноваційної активності (рис. 4.14), на основі якої визначено тип реакції підприємства на важливість оновлення бізнес-моделі.

Позиціонування підприємств торгівлі у матриці (рис. 4.14) свідчить про те, що для більшості підприємств (60% підприємств інтегрованого формату бізнес-моделі, 40% диференційованого формату бізнес-моделі та 80% підприємств конвергентного формату бізнес-моделі) характерний середній рівень інноваційної активності бізнес-моделі.

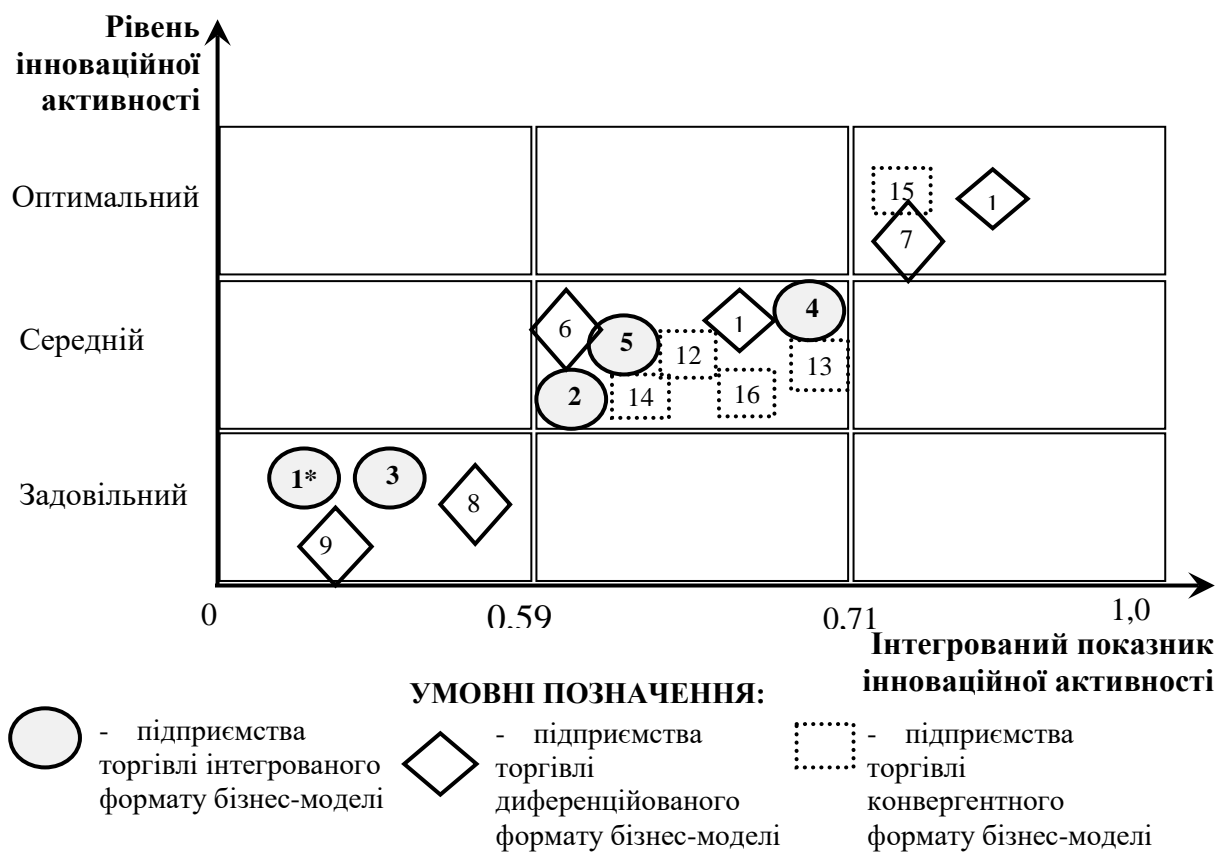


Рис. 4.14. Матриця якісної оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі для підприємств торгівлі у 2019 році

Джерело: складено автором

Запропонована система показників оцінки рівня інноваційної активності бізнес-моделі дозволяє на основі встановленого рівня інноваційної активності бізнес-моделі визначити тип реакції на важливість її оновлення.

Результати проведених вище розрахунків створюють інформаційне підґрунтя для визначення потреб інноваційного оновлення діючих бізнес-моделей. Керівництво підприємств повинно прийняти відповідні рішення щодо можливості впровадження інновацій в свою діяльність. При умові збереження поточного стану діючої бізнес-моделі підприємства торгівлі не зможуть підтримувати конкурентоспроможність, що призведе до втрати споживача та збитковості. Зважаючи на це, досить гостро стає питання розробки дієвих управлінських рішень щодо оновлення діючих бізнес-моделей підприємств.

4.3. Науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління та необхідності стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємств торгівлі

На сучасному етапі розвитку економіки проблеми формування ефективної бізнес-моделі підприємства активно розробляються в наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед найбільш вагомих досліджень, які висвітлюють певні аспекти теорії і практики оцінки ефективності бізнес-моделі та бізнес-процесів підприємства, слід відзначити праці таких дослідників: F. Cosenz, G. Noto (Cosenz & Noto, 2018), P. Groumpos (Groumpos, 2015), D. Teece (Teece, 2018), E. Kurucz (Kurucz, Colbert, Luedeke-Freund, Upward & Willard, 2017), A. Lemańska-Majdzik and M. Okręglicka (Lemańska-Majdzik & Okręglicka, 2015), O. Fjeldstad and C. Snow (Fjeldstad & Snow, 2018), M. Heikkilä (Heikkilä, Bouwman, Heikkilä, Solaimani & Janssen, 2016), S. Lambert and R. Davidson (Lambert & Davidson, 2013), C. Zott and R. Amit (Zott, & Amit, 2007), В.В. Аксьонова (Аксенов, 2012), В.Г. Елиферов

(Репин & Елиферов, 2013), С.В. Горинова (Кочеткова & Горинова, 2013), М.Ю. Катаєва (Катаєв, Ифутин, Емельяненко, Емельяненко, & Бородин, 2008), Т.С. Кочеткова (Кочеткова & Горинова, 2013), Ю.В. Ляндау (Ляндау, 2013), Т.Е. Попову (Попова, 2012), В.А. Симонова (Симонова, 2013), С.А. Сливоцьки (Сливотски, 2006), С.І. Шанигіна (Шаныгин, 2011), А.А. Чувашову (Чувашова, 2013) та багатьох інших. Існуючі розробки теоретичного та методичного характеру розглядають бізнес-модель підприємства з різних аспектів, що призводить до відсутності чіткого та єдиного погляду щодо оціночного інструментарію, пов'язаного з розробкою сучасних методів та моделей комплексної оцінки ефективності бізнес-процесів для реалізації стратегічних цілей. При цьому існуючі методичні підходи до оцінки ефективності як самої бізнес-моделі взагалі, так і окремих бізнес-процесів не враховують галузеву специфіку підприємств сфери торгівлі, що актуалізує необхідність подальшого наукового пошуку у даному напрямку. Тому вагомість окресленої проблематики зростає як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Проведене дослідження праць зарубіжних та вітчизняних фахівців з питань бізнес-моделювання дозволило встановити, що оцінка рівня ефективності управління бізнес-процесами діючої бізнес-моделі підприємства являє собою комплексний процес оцінки всіх її компонентів, враховуючи методи кількісної та якісної оцінки, а також диференціальні порівняння компонентів процесів з їх еталонами. Визначення рівня ефективності управління бізнес-процесами діючої бізнес-моделі підприємства торгівлі не може бути в повній мірі описано класичними бізнес-моделями, враховуючи галузеву специфіку підприємств торгівлі.

Аналізуючи багаточисельні наукові розробки (Аксенов, 2012; Репин & Елиферов, 2013; Кочеткова & Горинова, 2013; Катаєв, Ифутин, Емельяненко, Емельяненко, & Бородин, 2008; Ляндау, 2013; Попова, 2012; Симонова, 2013; Сливотски, 2006; Шаныгин, 2011; Чувашова, 2013) визначено, що більшість науково-методичних підходів до оцінки бізнес-процесів підприємства базується на фінансових показниках, проте такий підхід, з нашої точки зору,

обмежує потенційні можливості підвищення рівня управління всіма компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі, у т.ч. тими, що опосередковано спроможні генерувати дохід.

Зважаючи на інваріантність підходів до класифікації бізнес-процесів підприємства, в залежності від групи факторів, та, враховуючи галузеві особливості підприємств торгівлі, аргументовано вибір трьох ключових груп для оцінки ефективності управління компонентами (бізнес-процесами) бізнес-моделі підприємств торгівлі, а саме K_{sp} – бізнес-процеси взаємовідносин із постачальниками (система створення пропозиції), K_{op} – операційні бізнес-процеси (система створення цінності) та K_{cp} – бізнес-процеси взаємовідносин зі споживачем (система створення споживчої цінності), враховуючи головні структуроутворюючі критерії ефективності бізнес-процесу: R – результативність, Q – якість та T – час, оскільки, не зважаючи на вагомість компоненти бізнес-процесу, рівень її ефективності завжди залежить від виділених критеріїв.

Узагальнюючи вище наведені особливості та параметричні критерії формування компонентів бізнес-моделі підприємств торгівлі, автором сформовано модель оцінки рівня ефективного управління компонентами бізнес-моделі (рис. 4.15).

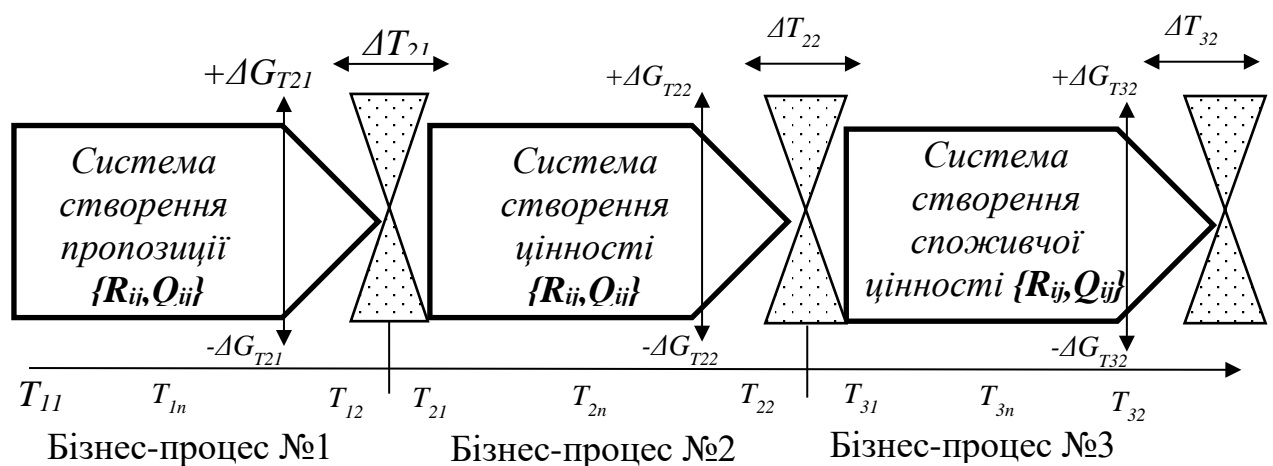
Під час розробки даної моделі було акцентовано увагу на характерні для підприємств торгівлі три основні ключові бізнес-процеси $K \{K_{sp}, K_{op}, K_{cp}\}$. При цьому встановлено перелік правил:

1) кожний процес $K \{T_{sp}, T_{op}, T_{cp}\}$ має свою нормативну тривалість $T_i = T_{i2} - T_{i1}$. Нормативна тривалість процесу управління бізнес-процесом змінюється під впливом факторів на величину $\pm \Delta T_{ij}$ (випередження або відставання від нормативного плану). Таким чином, тривалість бізнес-процесу визначається як $T_i = T_{i2} - T_{i1} \pm \Delta G_{tj}$;

2) кожний процес $K \{Q_{sp}, Q_{op}, Q_{cp}\}$ має свою нормативну якість. Нормативна якість процесу управління бізнес-процесом змінюється під впливом факторів на величину $\pm \Delta G_{qj}$ (випередження або відставання від

нормативного плану). Загальний рівень якості управління всіма бізнес-процесами визначається як $Q = \Sigma K \{K_{sp}, K_{op}, K_{cp}\} \rightarrow 1$;

3) кожний процес має свою нормативну результативність R_n . Нормативна результативність управління бізнес-процесом змінюється під впливом факторів на величину $\pm \Delta G_{rj}$ (позитивне значення, негативне значення та нуль). Загальна вартість кожного процесу визначається як $K \{R_{sp}, R_{op}, R_{cp}\} = R_n \pm \Delta G_{ij}$. Зазначимо, що технологія здійснення процесу моделювання може бути поетапною, а може бути паралельною, проте незалежно від техніки управління її ефективність завжди визначає результативність, якість та тривалість бізнес-процесу.



$\pm \Delta G$ - цільове (еталонне) значення

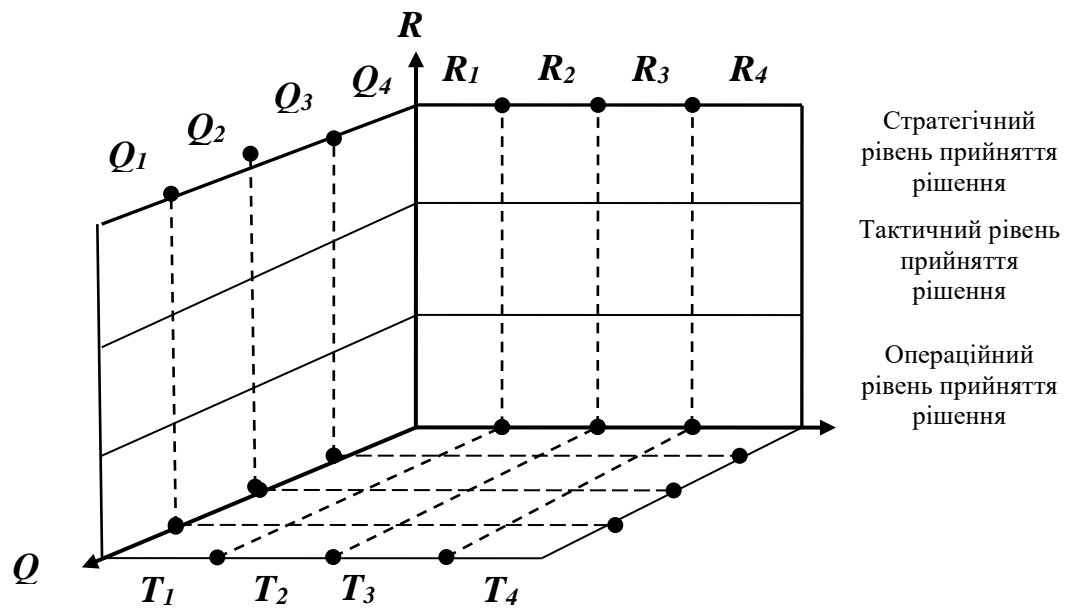
Рис. 4.15. Модель оцінки рівня ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємств торгівлі у часі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, структуроутворюючі критерії управління компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі математично можна описати як диференціальну модель (формула 4.2):

$$\left\{ \begin{array}{l} \Delta T_i = \sum_{i=1}^{K_{ij}} (T_i + \Delta G_{T_{1i}}) + \sum_{i=1}^{K_{ij}} \Delta G_{T_{2i}} \\ \Delta Q_i = \sum_{i=1}^{K_{ij}} (Q_i + Q_{li}) \\ \Delta R_i = \sum_{i=1}^{K_{ij}} (R_i + \Delta G_{R_{1i}}) + \sum_{i=1}^{K_{ij}} \Delta G_{R_{2i}} \end{array} \right. \quad (4.2)$$

З метою оперативної оцінки рівня ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємств торгівлі та критеріїв які їх формують, використано експрес-аналіз для формування системи оцінки (Дубинина & Усков, 2011) та коефіцієнтний метод аналізу для математичної інтерпретації отриманих значень (Кушнер, 2010). Результатом експрес-аналізу стала сформована система структуроутворюючих критеріїв ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі (рис. 4.16).



R₁ – рентабельність бізнес-процесу; R₂ – фондоемність бізнес-процесу; R₃ – коефіцієнт оборотності обігових активів; R₄ – коефіцієнт виконання плану вартості бізнес-процесу; Q₁ – рівень задоволеності споживачів; Q₂ – коефіцієнт скарг на якість торговельного обслуговування; Q₃ – коефіцієнт дефектності товарів; Q₄ – кількість повернення товарів; T₁ – коефіцієнт ефективності бізнес-процесу; T₂ – коефіцієнт витрат часу на обслуговування споживача; T₃ – коефіцієнт втрат часу за бізнес-процесом; T₄ – коефіцієнт дублювання функцій бізнес-процесу

Рис. 4.16. Система оцінки структуроутворюючих критеріїв ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Дані для емпіричного дослідження можна отримати за допомогою опитувальників та інтерв'ю (Markowska, Rögnvaldur, & Wiklund, 2011), використання статистичних даних, фінансових звітів суб'єктів господарювання, он-лайн ресурсів про діяльність підприємств торгівлі (Wang, & Yin, 2017, July) та ін.

Вихідними даними для здійснення оцінки та розрахунку аналітичних показників ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємств торгівлі виступає інформаційна база Державного комітету статистики України, показники статистичної та фінансової звітності підприємств, дані Internet ресурсів та профільні видання з огляду споживчого ринку. Також зазначимо, що для стандартизації отриманих даних використовується метод нормування показників, особливості використання якого наведено в роботі (Емельяненко, Зберовский, Приставка & Собко, 2005).

Ефективність управління кожною компонентною бізнес-моделі підприємства торгівлі визначається як відхилення поточного рівня управління від його нормативного (еталонного) значення (формула 4.3) (Репин, & Елиферов, 2013):

$$\Psi_R = \frac{\Delta R}{\sum R_i}; \Psi_Q = \frac{\Delta Q}{\sum Q_i}; \Psi_T = \frac{\Delta T}{\sum T_i}; \quad (4.3)$$

Загальний рівень ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі визначається за наведеною нижче формулою 4.4:

$$\Psi_{komp} = \sqrt[3]{\Psi_R + \Psi_Q + \Psi_T} \quad (4.4)$$

Розрахований за наведеним вище алгоритмом узагальнений інтегральний показник (табл. 4.7) дозволяє зробити висновок про рівень ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємства.

У ході процесу аналізу компонентів бізнес-моделі підприємства торгівлі в першу чергу необхідно звертати увагу на проблемні зони процесів. Для більш глибокого проведення аналізу «вузьких місць» за компонентами бізнес-

моделі потрібно детально дослідити бізнес-процеси підприємств з вищим рівнем ефективності або еталоном, для того щоб виявити потенційні резерви зростання та ідентифікувати нові цінності щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 4.7

Інтервали шкали оцінки рівня ефективності управління компонентами бізнес-моделі підприємства торгівлі

Інтегральний показник оцінки рівня управління бізнес-процесами підприємства	Якісна оцінка управління	Якісна характеристика
$0,3 \leq \Psi_{\text{комп}} \leq 0,5$	Критична неефективність управління	Розбалансованість управління між компонентами бізнес-моделі, простежується дисбаланс, менеджмент управління повинен розробити заходи щодо підвищення цінності бізнес-процесу
$0,51 \leq \Psi_{\text{комп}} \leq 0,70$	Допустима ефективність управління	Управління компонентами знаходиться в допустимому інтервалі, погіршення однієї компоненти не чинить вплив на загальний рівень результативності, але менеджменту необхідно постійно здійснювати моніторинг за станом балансу бізнес-процесів та межею їх відхилення
$\Psi_{\text{комп}} \geq 0,71$	Висока ефективність управління	Якість управління бізнес-процесів знаходиться на високому рівня, прослідковується збалансований розвиток всіх компонентів, значення наближуються до максимуму

Джерело: складено автором

Зважаючи на те, що економічні процеси постійно змінюються, виникають нові технології та формуються нові підходи до управління, логічним є це що, традиційні бізнес-моделі застарівають. Загальноприйнятим є факт, що продукт розвивається на ринку циклічно, тобто проходить стадію зростання та старіння, таким же самим чином розвивається бізнес-модель підприємства. Коли механізм взаємозв'язку між бізнес-моделлю підприємства

торгівлі та споживачем перестає ефективно працювати, виникає міграція цінності.

Цінність починає мігрувати від застарілих моделей бізнесу до нових, які здатні краще задовольнити найбільш актуальні потреби клієнтів (Сливотски, 2006). Цінність не зникає, вона просто переміщується - іноді дуже швидко - до нових видів діяльності та компетенцій і нових бізнес-моделей, які завдяки своїй перевазі в здатності задовольняти споживачів можуть приносити більший прибуток. У деяких випадках споживачі є єдиними, хто виграє від такого процесу, оскільки діючи в цей момент на ринку бізнес-моделі задовольняють їхні потреби, не встигаючи при цьому підвищувати ціни і збільшувати прибуток (Сливотски, 2006).

Галузь торгівлі нерозривно пов'язана зі створенням і утриманням ціннісної пропозиції. У даному аспекті слід повністю підтримати погляд А. Сливоцки, який зазначає: «...споживач робить вибір, ґрунтуючись на власних пріоритетах. Цей вибір визначає розвиток потенційної вартості для бізнесу, клієнтом якого і є даний споживач. У будь-який заданий час в залежності від цього вибору вартість розподіляється за різними бізнес-моделями. Вибір відбувається тоді, коли змінюються пріоритети споживачів і нові бізнес-моделі пропонують їм нові варіанти.» (Сливотски, 2006).

Застосування такого підходу до оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства дає можливість ідентифікувати напрям та швидкість створення і утримання цінності, оскільки в залежності від зміни цінності бізнесу змінюються стратегічні орієнтири розвитку.

Коефіцієнт утримання цінності підприємства торгівлі розраховується за формулою 4.5:

$$U_v = \frac{N_A \times W_A \times I_{bm}}{D} \quad (4.5)$$

де U_v – коефіцієнт утримання цінності підприємства торгівлі; N_A – сума чистих активів підприємства; W_A – рентабельність активів підприємства; I_{bm} – індекс стійкості бізнес-процесів; D – оборот підприємства торгівлі.

Зазначимо, що розрахований показник краще розглядати в динаміці для того, щоб прослідкувати тенденції міграції цінності існуючої бізнес-моделі підприємства торгівлі.

Для визначення загального рівня ефективності управління діючою бізнес-моделлю підприємства торгівлі запропоновано використовувати матричний підхід в залежності від параметричної градації двох компонентів - коефіцієнту утримання цінності та інтегрального показника оцінки рівня управління бізнес-процесами підприємства (рис. 4.17).

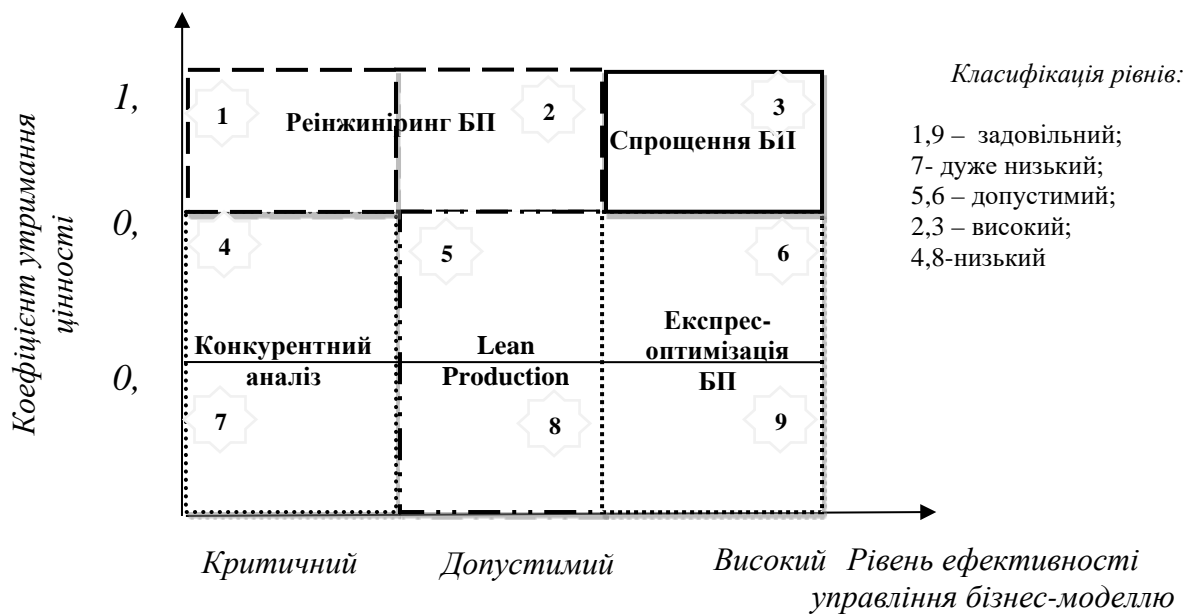


Рис. 4.17. Матриця визначення загального рівня ефективності управління бізнес-моделлю підприємства торгівлі

Джерело: складено автором

У ході проведеного дослідження встановлено, що для виявлення найбільш ефективного способу оптимізації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі необхідно враховувати рівень ефективного управління бізнес-процесами, спроможність утримувати цінність, способи визначення конкурентних резервів зростання. Після отримання такої інформації стає можливим вибір оптимізаційних альтернатив покращення бізнес-моделі всього підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти трансформації бізнес-моделі підприємства висвітлено в працях Г Минцберга (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn, 2003), С. Zott (Zott, 2010), М. Levy (Levy & Powell, 2005), А. Osterwalder (Osterwalder, Yves, 2010), Степанової О.М. (Степанова & Велігура, 2008), А. Дж. Стрікланда (Thompson & Strickland, 2007), J. Richardson (Richardson, 2008), G. Yip (Yip, 2004) та інших. Для української науки окреслена проблема є відносно новим напрямом дослідження серед науковців, а існуючі розробки зарубіжних вчених не зовсім підходять до сучасних умов розвитку підприємств торгівлі та зовсім оминають питання стратегічної трансформації. Це обумовлює необхідність формалізації процесу стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі та розробки науково-практичного підходу до визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Під час обґрунтування підходу до стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі ми будемо виходити з той точки зору, що підприємство вже має певну корпоративну стратегію, якщо поточна стратегія є неефективною, то запровадження механізмів оновлення поточної бізнес-моделі на підприємстві їй не до може, якими б інноваційними вони не були б. Якщо підприємство має оптимальну стратегію свого розвитку, то її результативність визначається спроможністю трансформувати поточну бізнес-модель, перелаштувати бізнес-процеси всередині, щоб реалізувати нову більш проривну стратегію. Трансформації передбачають вибір з кількох сценаріїв виконання. Рішення про проведення трансформації – складне і приймається за допомогою детального аналізу і зіставлення ряду індикаторів. Для обґрунтування рішення, стосовно стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі, нами виділено та обґрунтовано в ході попереднього дослідження оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю основні індикатори, які впливають на вибір та якісну зміну бізнес-стратегії (рис. 4.18).

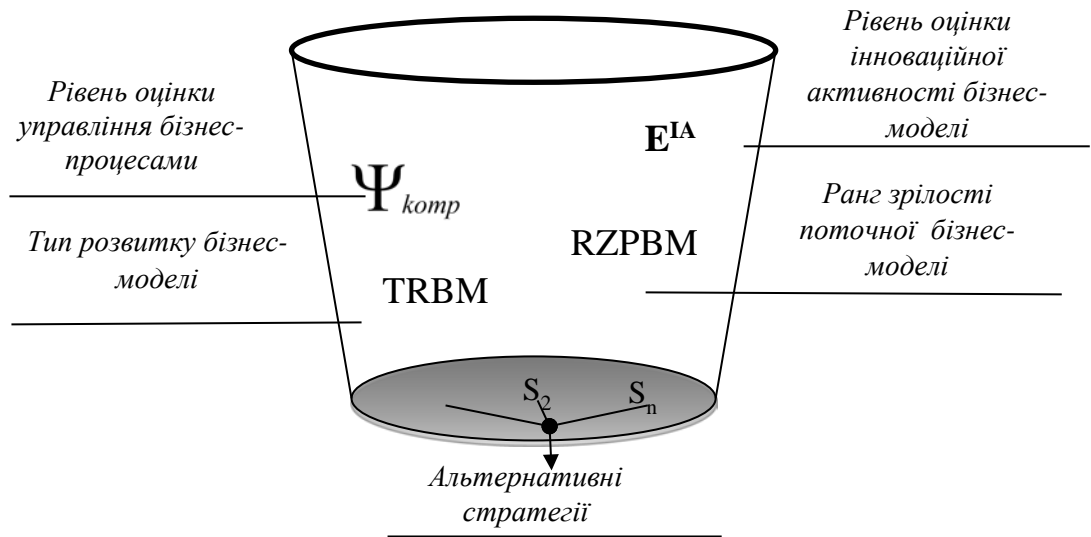


Рис. 4.18. «Воронка» індикаторів визначення стратегічних альтернатив поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Наявність обґрунтованих індикаторів виступає відправною точкою керівництва прийняти найбільш прийнятної стратегії залежності від індикаторів розвитку поточної бізнес-моделі, та дає можливість зберегти темпи розвитку свого підприємства. Оскільки виділені індикатори комплексно охоплюють всі ключові прибуткоутворюючі процеси, а саме рівень якості управління бізнес-процесами дає можливість виявити «вузькі місця» за компонентами бізнес-моделі та бізнес-процеси підприємств з вищим рівнем ефективності, для того щоб виявити потенційні резерви зростання та ідентифікувати нові цінності щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства; рівень інноваційної активності дає можливість визначити тип реакції на важливість оновлення поточної бізнес-моделі через систему стратегічного управління за слабкими сигналами; визначення рівня зрілості підприємства дає можливість вчасно ідентифікувати слабкі місця в управлінні, підтягнути фактичний рівень до бажаного і зорієнтуватись в часовому континуумі щодо реалізації стратегічної мети; виявлення типу економічного розвитку поточної

бізнес-моделі створює цільовий орієнтир для переходу на новий якісний рівень її розвитку.

Для оцінки ступеню впливу виокремлених індикаторів на необхідність стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі, використано підхід розподілу значень коефіцієнтів варіації (формула 4.6), що дозволило отримати оцінку експертів (20 осіб).

$$\Omega_i = \frac{\sqrt{\frac{1}{\chi-1} \times \sum_{i=1}^{\chi} (\varpi_i^{\delta} - \overline{\varpi_i})^2}}{(1/\chi) \times \sum_{i=1}^{\chi} \varpi_i^{\delta}} \quad (4.6)$$

де χ – кількість експертів, що приймали участь в оцінці щодо необхідності стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі; ϖ – сума рангів, визначених δ -ним експертом для оцінки необхідності здійснення стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі; δ – номер експерта; Ω_i – коефіцієнт варіації.

При формуванні шкали рангів та визначені їх загального впливу на стратегічну трансформацію поточної бізнес-моделі підприємства, доцільно використовувати вербально-числову шкалу на основі підходу розподілу значень коефіцієнтів варіації (Шелухін, 2010) (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Оціночна вербально-числова шкала прийняття рішення щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі

<i>Коефіцієнт варіації</i>	<i>Якісна шкала прийняття рішення</i>
0,00-0,20	абсолютна потреба в стратегічній трансформації поточної бізнес-моделі
0,21-0,30	часткова потреба в стратегічній трансформації поточної бізнес-моделі
$\Omega_i > 0,31$	відсутня потреба в стратегічній трансформації поточної бізнес-моделі

Джерело: складено на основі (Шелухін, 2010)

Дані табл. 4.8 визначають важливість прийняття рішення щодо запровадження стратегічних перетворень для поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі, узагальнюючі результати експертних оцінок наведено у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Результати експертної оцінки прийняття рішення щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі

Код підприємства	$\bar{\omega}_i$	$\sqrt{\frac{1}{\chi-1} \times \sum_{i=1}^{\chi} (\omega_i^{\hat{}} - \bar{\omega}_i)^2}$	Ω_i
Інтегрований формат бізнес-моделі			
ПТ1	0,30	0,55	0,17
ПТ2	0,48	0,69	0,19
ПТ3	0,06	0,23	0,05
ПТ4	1,09	1,05	0,34
ПТ5	0,39	0,63	0,17
ПТ6	0,23	0,48	0,13
Диференційований формат бізнес-моделі			
ПТ7	0,36	0,6	0,21
ПТ8	0,82	0,9	0,25
ПТ9	0,16	0,4	0,09
ПТ10	0,54	0,74	0,2
ПТ11	0,15	0,39	0,1
Конвергентний формат бізнес-моделі			
ПТ12	0,47	0,69	0,18
ПТ13	0,48	0,7	0,18
ПТ14	0,96	0,98	0,27
ПТ15	0,51	0,71	0,21
ПТ16	0,63	0,79	0,21

Джерело: складено автором

Для підтвердження надійності експертних оцінок використано коефіцієнт рангової конкордації М. Кендела (Малярець, 2006), який надає можливість підтвердити надійність прийняття рішення щодо стратегічних змін шляхом їх узагальнюючої оцінки:

$$W = \frac{2(P-Q)}{n(n-1)} \quad (4.7)$$

де n – кількість експертів; W – коефіцієнт Кендела; P – сума рангів, що перевищує ранги експертних оцінок; Q – сума наступних рангів, менших за ранги експертних оцінок.

Розрахунок коефіцієнта рангової конкордації М. Кендела

Код підприємства	Ранг	P	Q
Інтегрований формат бізнес-моделі			
ПТ1	14	2	0
ПТ2	5	11	6
ПТ3	8	8	0
ПТ4	9	7	0
ПТ5	4	12	0
ПТ6	12	4	0
Диференційований формат бізнес-моделі			
ПТ7	10	6	0
ПТ8	7	9	2
ПТ9	16	0	0
ПТ10	6	10	0
ПТ11	13	3	0
Конвергентний формат бізнес-моделі			
ПТ12	2	14	12
ПТ13	1	15	14
ПТ14	11	5	0
ПТ15	3	13	0
ПТ16	15	1	0
Σ		120	34
S			86
W			0,87

Джерело: складено автором

Отримані значення коефіцієнта рангової конкордації М. Кендела свідчать про високу узгодженість суджень експертів стосовно прийняття рішення щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі.

У результаті проведеного дослідження підприємствам торгівлі запропоновано приймати стратегічні рішення на основі розробленої матриці стратегічної трансформації їх поточної бізнес-моделі (рис. 4.20), в якій по вертикалі наведено рівень потреби стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі, а по горизонталі – загальний рівень ефективності управління поточною бізнес-моделлю.

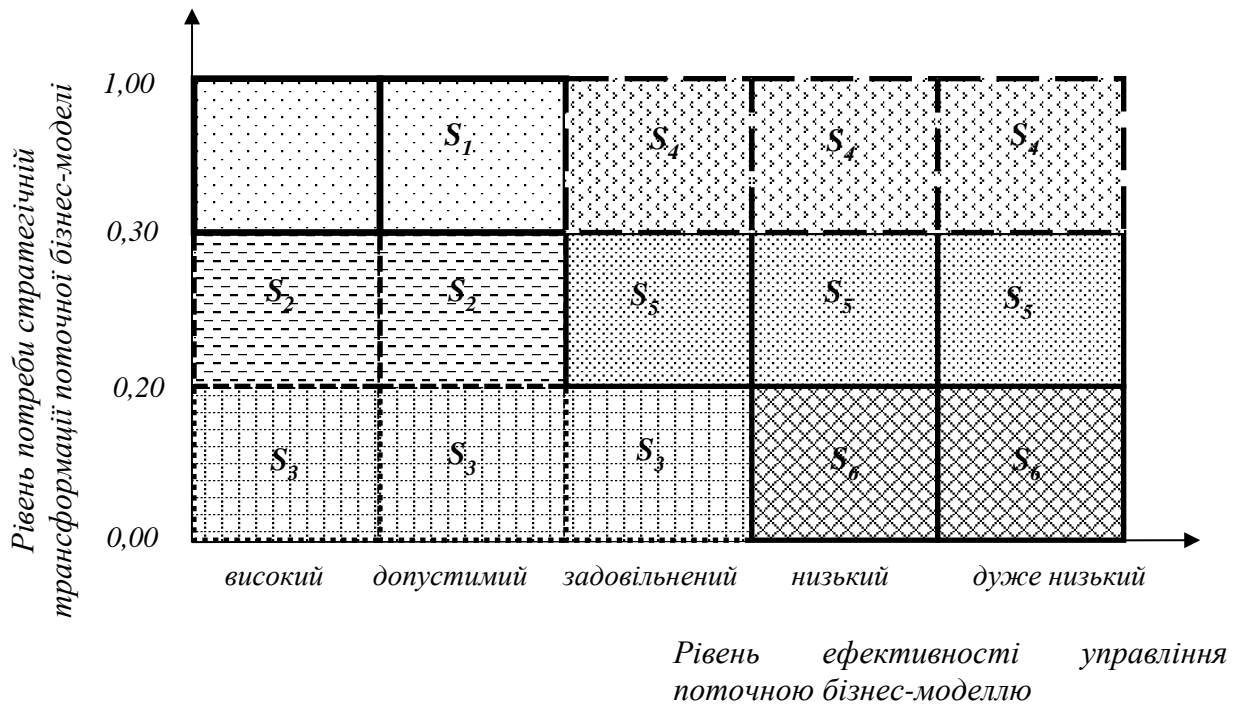


Рис. 4.20. Матриця визначення напрямку стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Результат апробації запропонованого підходу щодо стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі для досліджуваних підприємств наведено у табл. 4.11.

Запропонований науково-практичний підхід до вибору стратегії, що поєднує в єдиний процес потребу стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі та, на відміну від існуючих розробок, базується на поєднанні рівня ефективності управління поточною бізнес-моделлю з рівнем необхідності запровадження стратегічних перетворень, дозволяє на основі порівняння «воронки» альтернатив обрати оптимальну стратегію розвитку. Запровадження такого підходу в практику буде сприяти підвищенню рівня обґрунтованості рішень щодо запровадження базових принципів концепції інноваційних переваг на конкурентному ринку.

Таблиця 4.11

Визначення стратегії трансформації поточної бізнес-моделі підприємств
торгівлі

Код підприємства	Рівень ефективності управління бізнес-моделлю	Необхідність стратегічної трансформації, коеф.	Рекомендована стратегія
Інтегрований формат бізнес-моделі			
ПТ1	задовільнений	0,17	S3
ПТ2	задовільнений	0,19	S3
ПТ3	дуже низький	0,05	S6
ПТ4	допустимий	0,34	S1
ПТ5	низький	0,17	S6
ПТ6	задовільнений	0,13	S3
Диференційований формат бізнес-моделі			
ПТ7	допустимий	0,21	S2
ПТ8	задовільнений	0,25	S5
ПТ9	допустимий	0,09	S3
ПТ10	низький	0,20	S5
ПТ11	задовільнений	0,10	S3
Конвергентний формат бізнес-моделі			
ПТ12	допустимий	0,18	S3
ПТ13	допустимий	0,18	S3
ПТ14	задовільнений	0,27	S5
ПТ15	задовільнений	0,21	S5
ПТ16	допустимий	0,21	S2

Джерело: складено автором

Характеристика сегментів матриці стратегічної трансформації поточної бізнес-моделі та рекомендований альтернативний вибір стратегії наведено у таблиці 4.12.

Рекомендовані стратегії трансформації поточної бізнес-моделі підприємств
торгівлі

Квадрант матриці	Стратегія трансформації	Характеристика
S_1	не потрібна трансформація, підприємство займає значну долю ринку	здійснюється завоювання обраного сегмента за рахунок появи і впровадження на ринок нового товару/послуги
S_2	стратегія інноваційної імітації	дослідження всіх новинок конкурентів
S_3	стратегія очікування	спостереження до визначення ситуації на ринку, а потім нарощення збуту нового продукту/послуги
S_4	стратегія диверсифікації послуги/продукту	удосконалення та зміна звичних послуг/продуктів
S_5	стратегія індивідуалізації споживача	розробка індивідуальних пропозицій для споживачів
S_6	стратегія оптимізації витрат	цінова конкуренція за рахунок оптимізації слабких бізнес-процесів

Джерело: складено автором

Подані у розділі методичні напрацювання дозволяють сформувавши методологічний базис підтримки компоненти бізнес-моделі ядра розвитку підприємства торгівлі (рис. 4.21). Особливістю методологічного базису є складові елементи бізнес моделі: формат торгівлі, бізнес-процеси та управління. Ключовими характеристиками відповідності ринковому середовищу бізнес-моделі були встановлені її конкурентоспроможність, ефективність та інноваційність, недотримання яких обумовлює необхідність її стратегічної трансформації. Запропоновані методичні розробки забезпечують оцінку наведених характеристик та стимулюють до підтримки актуальності бізнес-моделі підприємства торгівлі.



Рис. 4.21. Методологічний базис підтримки компоненти бізнес-моделі підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 4

За результатами дослідження теоретичних та практичних підходів до формування бізнес-моделей підприємств торгівлі складовими елементами

бізнес-моделі визначено формат, діяльність (бізнес-процеси) та управління (рис. 6). Встановлено, що формат торгівлі можна розглядати як сукупність характеристик, підставу для типізації підприємств торгівлі, форму організації діяльності та відповідність ринковій ситуації. Серед основних бізнес-процесів підприємств торгівлі у межах бізнес-моделі виокремлено: бізнес-процеси з постачальниками, бізнес-процеси зі споживачами та операційні бізнес-процеси. Доведено, що залежно від обраного формату торгівлі змінюються акценти управлінського впливу на складові бізнес-процесів підприємства торгівлі. Наведені особливості елементів бізнес-моделі підприємства торгівлі дозволили виокремити формати бізнес-моделей: інтегрований, диверсифікований, конвергентний, вектолітний, стандартизований. Встановлено ключові характеристики форматів торгівлі, що формують переважну споживчу цінність, що є визначальною для споживача під час вибору формату підприємства для взаємодії: асортимент товарів, рівень цін, якість обслуговування, місцезорозташування. Визначені споживчі цінності є підставою для формування матриці позиціонування формату підприємства торгівлі за пріоритетами споживчої цінності.

Зважаючи на те, що ключовим елементом ефективності функціонування та розвитку підприємства торгівлі виступає конкурентоспроможна бізнес-модель, розроблено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, який враховує галузеву специфіку торговельної галузі за компонентами бізнес-моделі та дозволяє на основі встановленої суми місць визначити перелік основних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей підприємства торгівлі.

З огляду на необхідність формування конкурентоспроможної бізнес-моделі підприємства торгівлі, запропоновано науково-методичний підхід до оцінки рівня інноваційної активності підприємств торгівлі, який, на відміну від існуючих, створює можливість комплексного урахування критеріїв ефективності (цільової, реалізацій, витратної, соціальної, інвестиційної,

реактивної), що є визначальними при підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі та дозволяє на основі встановленого рівня інноваційної активності бізнес-моделі визначити тип реакції на важливість її оновлення.

З метою визначення загального рівня ефективності управління діючою бізнес-моделлю підприємства торгівлі запропоновано використовувати матричний підхід залежно від параметричної градації двох компонентів – коефіцієнту утримання цінності та інтегрального показника оцінки рівня управління бізнес-процесами підприємства. У ході проведеного дослідження встановлено, що для виявлення найбільш ефективного способу оптимізації поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі необхідно враховувати рівень ефективного управління бізнес-процесами, спроможність утримувати цінність, способи визначення конкурентних резервів зростання. Визначений рівень ефективного управління бізнес-процесами є підставою для вибору оптимізаційних альтернатив покращення бізнес-моделі всього підприємства.

Спираючись на необхідність обґрунтованого вибору напрямків оновлення поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі, запропоновано науково-практичний підхід до вибору оптимальної стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, який на відміну від існуючих розробок, базується на поєднанні рівня ефективності управління поточною бізнес-моделлю з рівнем необхідності запровадження стратегічних перетворень, та дозволяє на основі порівняння «воронки» альтернатив обрати оптимальну стратегію трансформації.

Подані у розділі методичні напрацювання формують методологічний базис підтримки компоненти бізнес-моделі ядра розвитку підприємства торгівлі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Гросул & Зубков, 2017b; Зубков, 2017a, 2017b, 2020e; Hrosul & Zubkov, 2018; Гросул, Зубков & Іванова, 2018; Hrosul, Zubkov & Ivanova, 2019; Grosul, Mkrtchan, Zubkov & Karapetyan, 2019; Гросул & Зубков, 2019).

РОЗДІЛ 5

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

5.1. Вибір корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі

Змінювані умови зовнішнього середовища функціонування підприємств торговельної сфери України актуалізують проблему підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання. Сучасний етап розвитку торгівлі характеризується зростанням мережного формату організації торговельного бізнесу. Складність організації діяльності торговельної мережі та багатовекторність напрямів її розвитку вимагають розробки та реалізації обґрунтованої корпоративної стратегії.

Останнє десятиліття, не дивлячись на об'єктивні причини падіння в усіх секторах економіки, роздрібна торгівля була одним з найбільш динамічно зростаючим сектором економіки України. За цей час з'явилася велика кількість торговельних мереж продовольчого сегменту як на національному, регіональному, так і місцевому рівні. Бурхливий розвиток кількості торговельних мереж різних форматів актуалізує проблему оцінки динаміки їх розвитку.

Проблеми оцінки розвитку підприємств торгівлі на різних рівнях розглядаються у працях Ананьєва О.М. та Белей О.І. (Ананьєв & Белей, 2009), Асаулюк С.Л. (Асаулюк, 2009), Пікуш Т.А. (Пікуш, 2005, October), проте вони не враховують особливості та специфіку функціонування торговельних мереж.

Безпалько І. Р. за результатами дослідження розвитку торговельних мереж, стверджує, що поширення торговельних мереж корпоративного типу в Україні позитивно впливають на розвиток економіки та конкуренції (Безпалько, 2013). Власова Н.О та Колчкова О.В. досліджують підвищення

якості та ефективності стратегічного управління розвитком торговельних мереж з урахуванням регіональних факторів, відзначаючи необхідність урахування регіональних особливостей під час обґрунтування стратегій розвитку окремих магазинів торговельної мережі (Власова & Колчкова, 2012). Юрко І.В. та Іржавська Л.В. здійснюють оцінку тенденцій розвитку торговельних мереж з позиції глобалізаційних процесів та їх впливу на розвиток економіки та формування споживчої поведінки в Україні (Юрко & Іржавська, 2014), а Мартинова Л.Б. та Соколовська В.В. у світовому масштабі (Мартинова & Соколовська, 2019). Крикавський Є.В., Косар Н.С та Кузьо Н.Є. за результатами дослідження основних показників діяльності торговельних мереж стверджують, що для торговельних мереж характерним є екстенсивний розвиток, при цьому вони повинні сконцентрувати свої зусилля на інтенсивному шляху розвитку, а саме збільшенні ефективності через скорочення витрат і відповідно зростання товарообороту (Крикавський, Косар & Кузьо, 2014). Швестко, В. О. пропонує досліджувати тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України, порівнюючи кількість відкритих магазинів кожної мережі (Швестко, 2015), при цьому не береться до уваги ефективність їх діяльності. Миколайчук І.П. та Силкіна Ю.О. обґрунтовують динаміку показників діяльності торговельних мереж в Україні, зокрема кількість відкритих магазинів торговельної мережі та обсяг їхніх доходів (Миколайчук, & Силкіна, 2019). Наведені дослідження відзначаючи тенденції розвитку торговельних мереж, нажаль, не надають методичного інструментарію комплексної оцінки розвитку торговельних мереж, який дозволяв би оцінити їхній розвиток у всіх проявах.

У цьому аспекті нами пропонується методичний підхід, що дозволяє побудувати загальний інтегральний показник оцінки динаміки розвитку торговельних мереж, який складається з двох складових показників: інтегрального показника оцінки динаміки фінансового стану торговельної мережі та інтегрального показника оцінки динаміки діяльності.

У свою чергу, до інтегрального показника оцінки динаміки фінансового стану торговельної мережі пропонується відносити темп зростання рентабельності капіталу, темп зростання товарообороту, темп зростання оборотності товарних запасів. До інтегрального показника оцінки динаміки діяльності пропонується включити темп зростання кількості торговельних об'єктів, темп зростання торговельної площі, темп зростання кількості міст, де працює торговельна мережа.

Виходячи з критеріїв об'єктивності й зрозумілості, а також нескладності й можливості автоматизації розрахунків, для формування інтегрального показника оцінки динаміки розвитку торговельних мереж доцільно використати методику інтегральної рейтингової оцінки (Шеремет & Сайфулин, 1996; Маковоз, 2009). З метою формування інтегрального показника оцінки динаміки розвитку торговельних мереж пропонується така послідовність дій (рис. 5.1) (Шеремет & Сайфулин, 1996; Маковоз, 2009):

1. Сформувати матрицю вихідних даних α_{ij} , тобто таблицю, де по рядках відобразити номери систем (підприємств) (i), а по стовбцях – номери показників оцінки динаміки розвитку торговельних мереж (j) (Шеремет & Сайфулин, 1996; Маковоз, 2009).

2. У кожній графі визначити максимальний елемент, що прийняти за одиницю. Побудувати матрицю стандартизованих коефіцієнтів x_{ij} за формулою:

$$x_{ij} = \frac{\alpha_{ij}}{\max \alpha_{ij}}, \quad (5.1)$$

Використання у якості еталонної системи максимального значення показника оцінки динаміки розвитку дозволяє визначити рівень розвитку окремого аспекту діяльності торговельної мережі відносно максимально можливого за цим показником оцінки.

3. Для кожної торговельної мережі розрахувати відповідні значення інтегральних показників оцінки за формулою 5.2:

$$I_i = \sqrt{x_{i1}^2 + x_{i2}^2 + \dots + x_{in}^2}, \quad (5.2)$$

4. Розрахувати загальний інтегральний показник оцінки динаміки розвитку торговельних мереж шляхом добутку інтегрального показника оцінки динаміки фінансового стану та інтегрального показника оцінки динаміки діяльності торговельної мережі за формулою:

$$I_3 = I_\phi \times I_\partial, \quad (5.3)$$

5. Отримані рейтингові оцінки I_3 розмістити у порядку зростання (Шеремет & Сайфулин, 1996; Маковоз, 2009). Вважати, що найвищий рейтинг має підприємство з максимальним значенням I_3 .

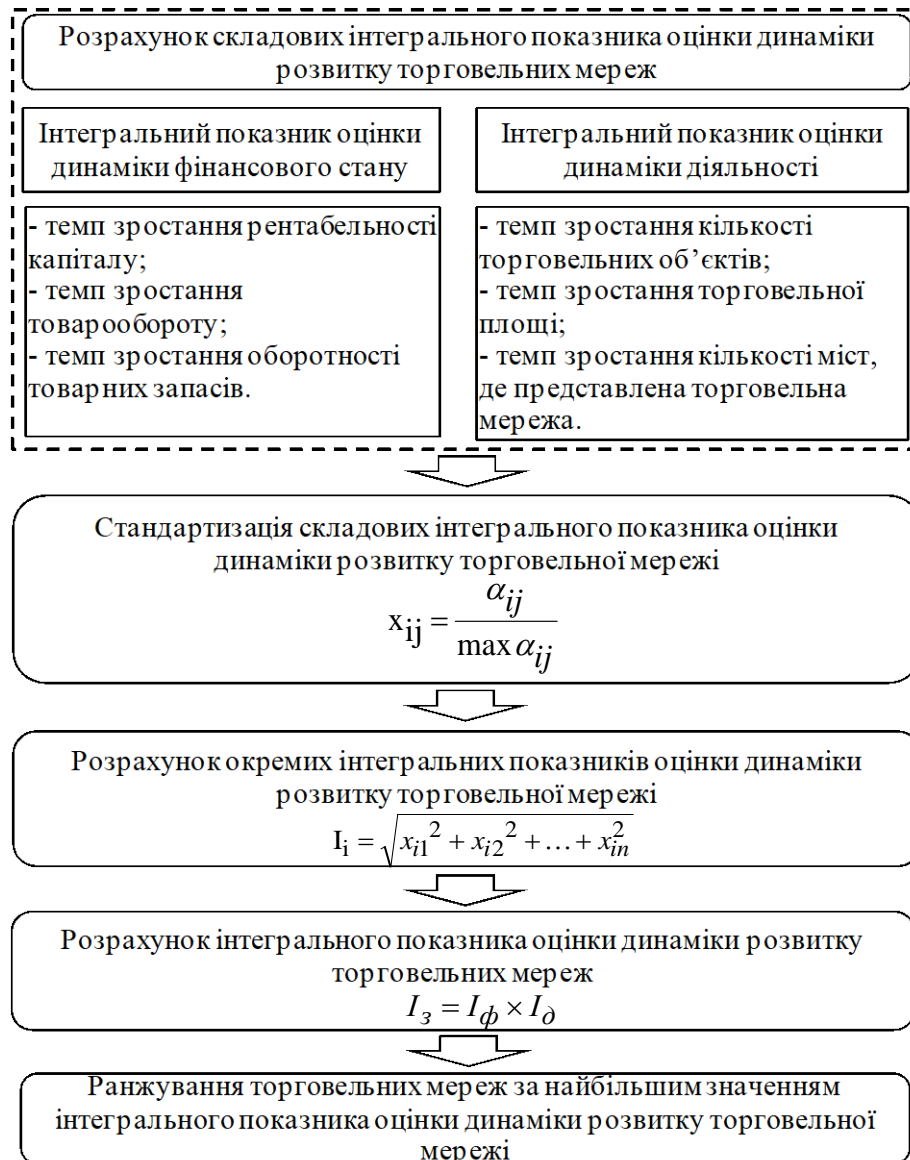


Рис. 5.1. Методичний підхід до оцінки динаміки розвитку торговельних мереж

Джерело: складено автором за (Маковоз, 2009).

Таким чином, запропонований підхід рейтингової оцінки динаміки розвитку торговельних мереж дозволяє оцінити динаміку свого розвитку відносно основних конкурентів у галузі та на основі цього вжити заходів щодо покращення показників розвитку.

Однак, отримані рейтингові значення дозволяють лише ранжирувати торговельні мережі за динамкою розвитку, проте не дає можливості охарактеризувати сам розвиток. Для вирішення цього завдання нами запропоновано до використання матрицю динамічного розвитку (рис. 5.2).

Інтегральний показник оцінки динаміки фінансового стану	II інтенсивний розвиток	IV комплексний розвиток
	I стабільність	III екстенсивний розвиток
Інтегральний показник оцінки динаміки діяльності		

Рис. 5.2. Матриця динамічного розвитку торговельних мереж

Джерело: розроблено автором

Матриця динамічного розвитку торговельних мереж включає в себе чотири квадранти динаміки розвитку: I – квадрант стабільності (передбачає концентрацію на існуючому рівні розвитку); II – квадрант інтенсивного розвитку (передбачає розвиток за рахунок ефективності діяльності); III – квадрант екстенсивного розвитку (передбачає кількісний розвиток за рахунок збільшення кількості торговельних об'єктів та регіональної диверсифікації); IV – квадрант комплексного розвитку (передбачає поєднання кількісного та якісного розвитку за рахунок ефективності діяльності та кількісних параметрів

торговельної мережі). Середні значення інтегральних показників динаміки фінансового стану торговельної мережі та динаміки діяльності за досліджуваною сукупністю складають точки перетину вісей та формують квадранти матриці.

Таким чином, наведений методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж дозволяє визначити зміну розвитку торговельної мережі відносно основних конкурентів, виявити основні чинники, що вплинули на цю зміну, та є передумовою формування корпоративних стратегій.

Результати огляду останніх досліджень учених-економістів у галузі стратегічного управління торговельними мережами засвідчили, що основна увага акцентується на розробці стратегій зростання торговельних мереж. У праці В.С. Артеменко та І.Г. Бубенець (Артеменко & Бубенець, 2013) визначено основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та обґрунтовано підхід до розробки маркетингової стратегії для торговельної мережі. Маркетингову орієнтацію підтримано й у статті В.А. Гросул та С.В. Артеменко (Гросул & Артеменко, 2013), де запропоновано науково-методичний підхід до вибору базової стратегії розвитку торговельного підприємства в процесі управління маркетинговим потенціалом. О.О. Бакунов та В.А. Распопова (Бакунов & Распопова, 2012) розглядають альтернативні стратегії розвитку торговельних мереж на основі визначення напрямів їх стратегічного розвитку. У регіональному аспекті корпоративні стратегії розглядають О.Ю. Речун (Речун, 2014), обґрунтовуючи стратегії забезпечення раціональної територіальної організації роздрібною торговельною мережею. Н.О. Власова та О.В. Колчкова (Власова & Колчкова, 2012), які пропонують методичний підхід, що дозволяє визначати тип стратегії просторового розвитку торговельних мереж, форми проникнення та найбільш прийнятні моделі торгових форматів у певному регіоні. Вирішення проблем реалізації базових стратегій зростання викладено в праці Алексеевої Н.І. (Алексеева, 2014). Безпарточний М.Г. систематизує характеристики базових стратегій розвитку

торговельних підприємств за критеріями місця на споживчому ринку, товарного асортименту, наявності технологій, рівня конкуренції у торговельній сфері, а також пропонує алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств (Безпарточний, 2015). Незважаючи на значні здобутки дослідників, поза їхньої уваги залишаються питання комплексного розгляду розробки корпоративної стратегії торговельних мереж, а не лише стратегій їх зростання. Особливо цей аспект актуалізується в умовах економічної кризи.

Низька консолідація ринку продовольчої роздрібної торгівлі актуалізує проблему нарощення частки ринку продовольчими мережами України. До кризи 2009 року торговельні мережі намагалися активно нарощувати частку ринку, постійно відкриваючи нові магазини. При цьому більшість торговельних мереж не завжди приділяла увагу ефективності їх діяльності. Із початком кризи, зниженням доходів населення та загального попиту, певними особливостями розвитку торгових мереж ставка була не на кількісне зростання, що виражається в збільшенні торговельних точок, а на підвищення ефективності діяльності та оптимізації бізнес-процесів на кожному окремо взятому торговельному об'єкті торговельної мережі.

За динамікою приросту кількості магазинів торговельних мереж можна приблизно визначити їх пріоритетні корпоративні стратегії. Так, лідери продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-Маркет», Fozzy Group, ПП «Таврія плюс», ТОВ «Омега», ТОВ «Новус Україна» стабільно дотримуються стратегії зростання. Стратегія концентрації протягом 2014-2016 рр. була властива ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», а протягом 2017-2018 рр. – стратегія зростання. Протягом 2014–2018 рр. стратегія обмеженого розвитку була властива й ТОВ «ЕКО», а з 2019 р. – стратегія зростання. ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та ТОВ «Фудмережа» зосереджені на підвищенні операційної ефективності. Отже, у цьому випадку навіть доцільно вести мову про стратегію скорочення.

Таблиця 5.1

Динаміка кількості торговельних об'єктів торговельних мереж, од.

Компанія	Торговельна мережа	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ-маркет	-96	53	49	82	73	88
Fozzy Group	Trash, Fozzy C&C, Favore, Le Silpo, Сільпо, Фора	18	52	8	5	5	21
ТОВ "ЕКО"	Еко-маркет	0	-1	10	0	0	34
ПП «Таврія плюс»	Таврія В, Космос	3	5	10	1	0	10
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	0	0	1	9	7	-1
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus-express	5	-2	9	1	3	0
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-express	13	1	2	5	6	14
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Метро Cash&Carry, Бери вези	-4	-4	3	-2	7	-5
ТОВ «Фудмережа»	Велика кишеня, Велмарт, ВК-експрес, ВК-select	-36	-5	1	-4	18	-17

Джерело: розраховано автором за (Inventure, 2014; Ліга.Бізнес, 2014; Retailers, 2015; Abcnews, 2016; Rau, 2017; Abcnews, 2018; Rau, 2020)

Як відомо, базовими корпоративними стратегіями є стратегії зростання, стабілізації та скорочення, які цілком властиві й діяльності торговельних мереж.

Стратегія прискореного розвитку відрізняється від інших варіантів стратегій інтенсивним зростанням загального рівня ефективності економічної діяльності (якісними перетвореннями) і суттєвим посиленням стратегічної позиції торговельного підприємства, що сформувалася на попередніх етапах його економічного розвитку. Звідси головними умовами цього типу корпоративної стратегії є збільшення темпів зростання обсягів реалізації та власного капіталу; зростання фінансової рентабельності за рахунок реінвестування власного капіталу; зростання ефективності операційної (торговельної) діяльності, за якою маржинальний дохід перевищує постійні витрати; зниження витрат обігу; зростання ресурсовіддачі (Бакунов & Сергеева, 2010).

Використання стратегії обмеженого зростання обумовлено

уповільненням темпів зростання основних показників діяльності підприємства, а саме товарообороту та прибутковості, а також появою загроз із боку конкурентів, тому ця корпоративна стратегія спрямована на зміцнення позицій на вже існуючому сегменті ринку (стратегії підтримки), освоєння нових ринків за рахунок диверсифікації економічної діяльності (стратегії диверсифікованого зростання) або інтеграцію з конкурентами для ослаблення загроз із їхнього боку (стратегії інтегрованого зростання) (Литвинов, 2013).

Головною метою стратегії стабілізації (збереження позицій) є забезпечення сталого функціонування підприємства. Ключовими передумовами цієї стратегії є підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту; зниження витрат обігу; збільшення обсягу продажів; додаткове залучення позикового капіталу; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Зазначений варіант корпоративної стратегії передбачає зміцнення конкурентних позицій при обмежених можливостях розширення частки основного ринку (Бакунов & Сергєєва, 2010).

Стратегія скорочення діяльності підприємства дає позитивний ефект у ситуації, коли торговельна мережа вичерпала можливості свого внутрішнього розвитку і полягає в скороченні одних видів діяльності і розвитку інших, більш адекватних умовам зовнішнього середовища. Стратегії скорочення діяльності підприємства передують такі обставини: постійне зниження обсягів реалізації та виручки; надмірне зростання витрат; зниження або відсутність прибутку; збільшення фінансового ризику тощо. У цьому випадку також доцільно використовувати стратегії реструктуризації, що передбачають місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення торговельної мережі на прибуткову організацію, яка відтворить його економічну діяльність на оптимальний рівень. Такі стратегії здійснюються за рахунок скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності та ринків, коротко- і довгострокової реструктуризації (у тому числі й за рахунок переорієнтації) (Бакунов & Сергєєва, 2010).

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що основними

параметрами, які багато в чому визначають стан підприємства та, відповідно, тип корпоративної стратегії, є стан споживчого ринку, на якому працює торговельна мережа, та її конкурентний статус. З огляду на це, нами запропоновано методичний інструментарій вибору корпоративної стратегії торговельних мереж. На рис. 5.3 подано матрицю вибору корпоративних стратегій торговельних мереж, яку утворюють два показники: темпи зростання ринку і частка ринку. Темпи зростання ринку пропонується розраховувати за середніми темпами зростання економіки, а частку ринку – відносно найбільшого конкурента торговельної мережі.

Темпи зростання ринку	Високий	Стратегія інтегрованого зростання	Стратегія диверсифікованого зростання
	Низький	Стратегія концентрованого зростання	Стратегія обмеженого зростання
		Стратегія обмеженого зростання	
Спад	Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації	
		Стратегія скорочення	
		Низька	Висока
		Частка ринку	

Рис. 5.3. Матриця вибору корпоративних стратегій торговельних мереж
Джерело: складено автором

Метою будь-якої торговельної мережі за умов економіки, яка розвивається, є зростання. У загальному вигляді можна розглядати екстенсивний та інтенсивний типи зростання торговельної мережі.

Екстенсивний тип зростання передбачає нарощування обсягів діяльності за рахунок збільшення кількості бізнес-одиниць (торговельних об'єктів) торговельної мережі. Можна виділити чотири можливі способи кількісного

зростання торговельної мережі:

– нове будівництво торговельного об'єкта. Слід зазначити, що до 2009 р. цей спосіб був одним із найбільш затребуваних, який дозволяв торговельній мережі отримати відповідно до її формату будівлю в бажаному місці розташування. Проте з початком фінансової кризи доступ до позикового капіталу став майже неможливим, а попередні позики знижували показники ефективності діяльності через збільшення витрат на обслуговування позик. Зазначений спосіб розвитку є доволі витратним у матеріальному аспекті, а також потребує значних витрат часу;

– реконструкція існуючих нежитлових будівель. Нестача на ринку нерухомості вільних торговельних площ, що відповідають формату торговельної мережі, а також відсутність можливостей для нового будівництва змушують торговельні мережі шукати та реконструювати приміщення, які більш-менш відповідають їх формату. Слід зауважити, що строки реконструкції є значно коротшими, а цей спосіб розвитку є менш витратним, ніж нове будівництво;

– поглинання існуючої торговельної мережі. У період фінансової кризи цей спосіб кількісного розвитку набув розповсюдження саме в період фінансової кризи, коли декілька торговельних мереж збанкрутували, що дало змогу потужнішим мережам придбати їх, отримавши таким чином готові для операційного бізнесу торговельні приміщення. Зазначений спосіб розвитку є витратним, проте дозволяє відносно у короткий період часу забезпечити кількісне зростання розміру торговельної мережі;

– оренда торговельних площ у торговельних центрах. Цей спосіб розвитку є найменш витратним, як із точки зору витрат капіталу, так і витрат часу. Проте пропозиції нових торговельних площ є обмеженими, оскільки девелопери також зіткнулися з фінансовими труднощами, а тому більшість запланованих проектів торговельних центрів є досі замороженими.

Інтенсивний тип зростання торговельної мережі полягає в підвищенні показників ефективності діяльності торгової мережі загалом і окремого

торгового об'єкта, зокрема. Особливо актуальним цей тип зростання стає в період економічної та фінансової кризи, коли в торговельних мереж не вистачає коштів на кількісне зростання. Кількісні аспекти при якісному зростанні торговельної мережі виявляються в таких стратегіях:

– закриття торговельних об'єктів збиткових або з низькими показниками діяльності, спрямування вивільнених коштів на підтримку ефективніших бізнес-одиниць;

– ротація торгових об'єктів, яка полягає в закритті торговельного об'єкта мережі в діючому торговому комплексі та відкритті в новому, який характеризується більшою відвідуваністю покупців.

За результатами проведеного дослідження можна запропонувати позиціонування стратегій розвитку торговельних мереж залежно від витрат капіталу та часу (рис. 5.4), яке дозволяє зорієнтуватися у виборі способів кількісного зростання торговельної мережі залежно від витрат часу та капіталу.



Рис. 5.4. Позиціонування способів кількісного зростання торговельних мереж за критеріями витрат капіталу та часу

Джерело: складено автором

Реалізація розглянутих типів зростання можлива за допомогою розробки базових стратегій зростання торговельних мереж із урахуванням ціннісних

пріоритетів. В основі базових стратегій зростання торговельних мереж знаходяться такі ціннісні пріоритети: збільшення частки ринку; підвищення операційної ефективності; задоволення інтересів акціонерів (власників); формування іміджу (Власова & Колчкова, 2012). При цьому досяжність кожної з цих цілей можна описати парою ключових показників ефективності їх реалізації. Так, на нашу думку, збільшення частки ринку проявляється в зростанні товарообороту торговельної мережі та кількості торговельних об'єктів у мережі. Досягнення операційної ефективності виявляється в збільшенні розміру прибутку та зростанні товарообороту. Задоволення інтересів акціонерів (інвесторів) відбувається через збільшення розміру прибутку та зростання вартості торговельної мережі. Формування іміджу торговельної мережі можна оцінити, наприклад, за показниками зростання вартості торговельної мережі й збільшення кількості торговельних об'єктів у ній. Ураховуючи наведене вище, нами побудовано матрицю ціннісних пріоритетів торговельних мереж (рис. 5.5).

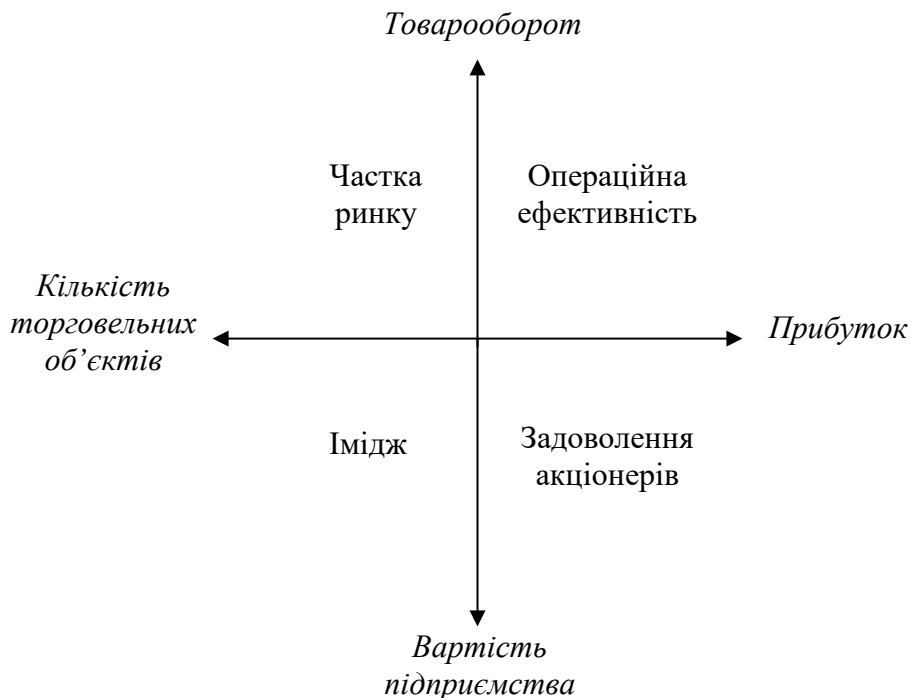


Рис. 5.5. Матриця ціннісних пріоритетів торговельних мереж

Джерело: складено автором

Орієнтування керівництва на один із цих ціннісних пріоритетів потребує обґрунтування стратегій їх досягнення. Систематизація базових стратегій зростання та їх подальший розподіл за ціннісними пріоритетами дозволили побудувати матрицю вибору базових стратегій зростання торговельних мереж (рис. 5.6).

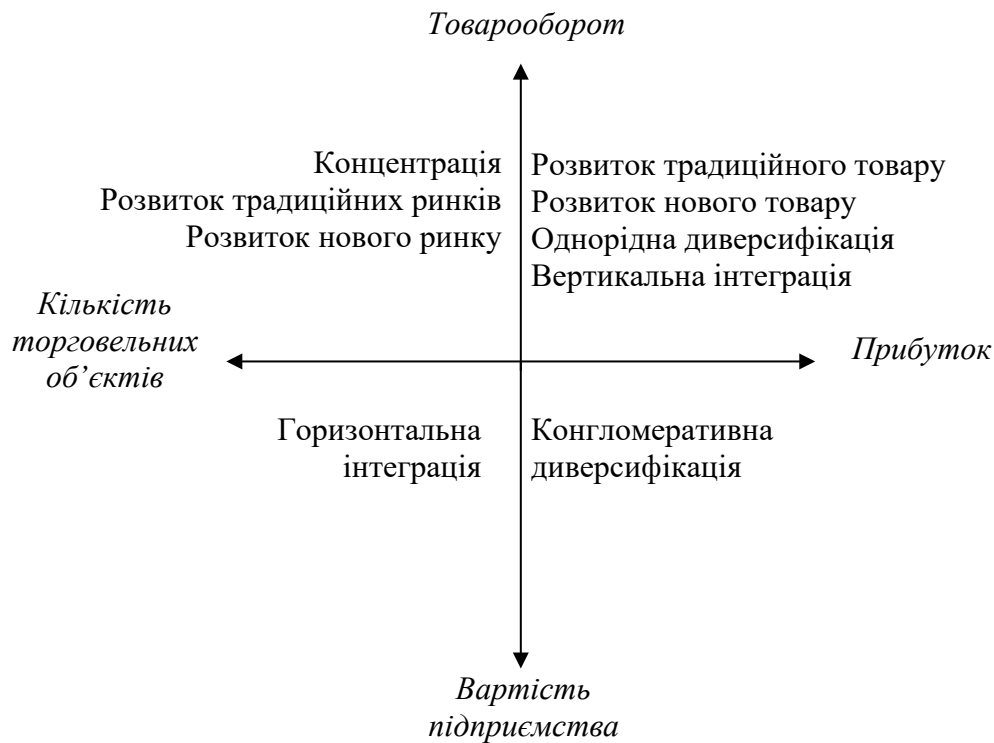


Рис. 5.6. Матриця вибору базових стратегій зростання торгових мереж
Джерело: складено автором

Збільшення частки ринку торгової мережі можна досягти, застосовуючи стратегію концентрації (збільшення обсягів діяльності), розвитку традиційних ринків (збільшення торгових площ), розвитку нового ринку (створення нових торгових об'єктів). Зростання операційної ефективності досягається завдяки використанню стратегій розвитку традиційного товару (у разі вивільнення частки ринку), розвитку нового товару (збільшення пропозицій нових товарних груп, нових торгових марок), однорідної диверсифікації (збільшення пропозицій супутніх товарів), вертикальної інтеграції (придбання підприємств з ланки торговельної інфраструктури або придбання виробника товарів і

представлення товарів private label).

Задоволення інтересів акціонерів (власників) здійснюється через розширення масштабів бізнесу та відповідне зростання прибутку, воно може реалізовуватися за рахунок як розглянутих вище стратегій, так і стратегії конгломеративної диверсифікації (придбання сервісних та розважальних центрів, ресторанного бізнесу тощо). Покращення іміджу торговельної мережі через збільшення розміру та зростання вартості мережі можна реалізувати за рахунок горизонтальної інтеграції (придбання прямих конкурентів).

Таким чином, запропонований інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень з управління розвитком торговельної мережі.

Реалізація розроблених стратегій відбувається за рахунок здійснення стратегічних змін у діяльності підприємств торгівлі. Загальновідомо, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим динамізмом, рівнем конкуренції і вимог споживачів, що постійно зростає. За таких умов у центрі уваги успішних підприємств на сьогодні не функції, а процеси, остаточним результатом яких є задоволення споживачів. Водночас сьогодні лише незначна кількість вітчизняних підприємств торгівлі здійснює діяльність згідно з концепцією процесного підходу. Управління бізнес-процесами підприємства торгівлі передбачає їх постійне покращення й оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є методи вдосконалення бізнес-процесів. Практичний досвід свідчить, що застосування в діяльності підприємства лише одного методу вдосконалення бізнес-процесів часто не дозволяє отримати бажаний ефект. Зважаючи на це, актуалізується питання пошуку новітніх шляхів комбінування існуючих методів управління змінами для забезпечення синергетичного ефекту.

Питання управління стратегічними змінами на базі вдосконалення бізнес-процесів на сучасному етапі розвитку економічної науки є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів управління стратегічними

змінами на підприємстві, про що свідчать результати наукових досліджень провідних учених-економістів. Серед найбільш відомих зарубіжних науковців, праці яких присвячені дослідженню питань управління змінами, слід виділити: М. Хаммера та Дж. Чампі (Хаммер & Чампи, 2006), М. Робсона і Ф. Уллах (Робсон & Уллах, 1997), В. Демінга (Deming, 2000), В. Шухарта (Shewhart, 1986), Р. Каплана і Д. Нортон (Kaplan & Norton, 2001). Питання вдосконалення існуючих підходів до управління змінами є об'єктом дослідження і вітчизняних учених. Так, Власенко Т. А. запропоновано структуру методологічного базису управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує закони, принципи, функції та методи (Власенко, 2019). Приймак Н. С. у своєму дослідженні визначає, що для забезпечення ефективної реалізації стратегічних змін необхідною умовою є формування фідуціарної корпоративної культури щодо змін на підприємстві та мінімізація ризиків реалізації та впровадження системи управління стратегічними змінами на підприємстві (Приймак, 2019). Питання розвитку управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі також досліджувалися вітчизняними вченими. Так, Забурмеха Є.М. наголошує на необхідності розробки нових підходів для забезпечення торговельних підприємств стратегічними інструментами для реалізації поставлених цілей і завдань в сучасній економічній ситуації (Забурмеха, 2014). Силкіна Ю. О. акцентує увагу на тому, що залишаються невизначеними питання стосовно розробки та впровадження стратегічних змін на підприємстві торгівлі в контексті реалізації обраної загальнокорпоративної стратегії, адаптації сучасних закордонних розробок до практики діяльності українських підприємств (Силкіна, 2013). Волошенко О. О. та Скрыга Н. В. досліджують особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі, акцентуючи увагу на тісному зв'язку стратегічного управління персоналом зі стратегічним управлінням розвитком підприємства торгівлі, та базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління всією організацією в цілому, та орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії (Волошенко & Скрыга, 2016). Шепеленко

О. В. та Ващенко Н. В. також підкреслюють роль інноваційного потенціалу персоналу в стратегічному управлінні підприємством торгівлі (Шепеленко & Ващенко, 2016). Казмерчук-Палащина Н.Г. у цьому ж контексті досліджує формування мотиваційної системи в процесі здійснення стратегічних змін на підприємствах торгівлі (Казмерчук-Палащина, 2012).

Водночас вивчення опублікованих праць і практика господарської діяльності вітчизняних підприємств указують на недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних з ітерацією еволюційних і революційних методів під час формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі.

Дослідження сучасної економічної літератури показало, що існуючі в зарубіжній літературі напрацювання з питань управління стратегічними змінами орієнтовані на західні моделі ведення бізнесу та, відповідно, не можуть бути впроваджені в діяльність вітчизняних підприємств без коригування та врахування специфіки економіки України і культури виробництва, а тому доцільним є обґрунтування основних організаційних аспектів формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

У сучасній економічній літературі існують два підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві (Хаммер & Чампи, 2006; Робсон & Уллах, 1997; Deming, 2000; Shewhart, 1986; Kaplan & Norton, 2001; Адизес, 2014): еволюційний і революційний.

Еволюційні зміни спрямовані на організаційний розвиток підприємства і мають поступовий характер, для методів цієї моделі характерний довгий термін реалізації. Найчастіше вони застосовуються, коли на підприємстві відчувається так звана «криза успіху», стратегічна криза або криза розвитку.

Революційні зміни мають терміновий і кардинальний характер на відміну від еволюційних змін. Особливістю їх упровадження є відносна коротка тривалість. Найчастіше революційні зміни застосовуються в разі

виникнення кризової ситуації на підприємстві та значного погіршення показників фінансово-господарської діяльності (Адизес, 2014).

Еволюційна концепція (концепція організаційного розвитку) визначається як довгостроковий, ретельний, усеосяжний процес зміни і вдосконалення організації та людей, які в ній працюють. Насамперед повинні змінюватися погляди, ціннісні подання та моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система (підприємство) (Друкер & Макьярелло, 2013). Метою таких змін є одночасне підвищення продуктивності та якості праці.

У свою чергу, М. Моїсеєв називає еволюційні зміни трансформаційними (Моїсеєв, 2017). Учений виділяє два основних класи еволюційних механізмів, що регулюють їх – це адаптаційні та біфуркаційні.

Професор Л.Г. Мельник, характеризуючи відмінність цих двох механізмів, зазначає: «... адаптаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, який дозволяє їй пристосуватися до впливів зовнішнього середовища без втрати системою її принципових особливих ознак. При адаптаційному механізмі, незважаючи на всі зміни, система продовжує зберігати свою цілісність, тобто залишатися самою собою: біологічний організм (особа) залишається тим самим біологічним організмом, корпорація – корпорацією тощо. При цьому біфуркаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, за якого система втрачає принципові особливі ознаки і набуває нової якості, хоча й зберігає спадкоємний зв'язок із попереднім станом. За біфуркаційного механізму система втрачає свою цілісність, набуваючи нової якості: біологічний вид зберігає своє існування внаслідок послідовної зміни поколінь, фірма може бути реорганізована (укрупнена, розукрупнена, змінити свою назву, галузь, вид діяльності), при цьому співробітники, які залишилися, будуть носіями традицій старого підприємства» (Мельник, 2005).

Засновниками революційної моделі стратегічних змін є М. Хаммер та Дж. Чампі (Хаммер & Чампи, 2006). Згідно з їхнім поглядом стратегічні зміни

передбачають фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом упровадження моделі змін є різке покращення кількісно вимірюваних показників. Відповідно до концепції М. Хаммера та Дж. Чампі здійснюється глибинна реорганізація підприємства за всім ланцюжком створення вартості. Нові рішення мають свідомо впроваджуватися в життя жорстким і недемократичним шляхом. У центрі будь-якого перегляду господарського процесу ставиться задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Передумовою є орієнтація всього виробничого процесу на клієнта, використання новітніх інформаційних технологій (Хаммер & Чампи, 2006).

Серед основних методів, що використовуються в межах концепції вдосконалення якості управління стратегічними змінами, можна виділити такі (Фролова & Кравченко, 2012):

- «Тотальне управління якістю» (Total Quality Management, TQM);
- «Бережливе виробництво» (Lean Production);
- «Концепція 6 Сігма» (6 Sigma) та інші.

У табл. 5.2 подано методи управління стратегічними змінами відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства торгівлі. Більшість з наведених у табл. 5.2 методів управління стратегічними змінами засновані на процесній теорії управління. Із метою виділення загальних ознак проведено аналогію процесно-орієнтованих методів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів підприємства (табл. 5.3).

Для проведення дослідження було обрано три методи управління стратегічними змінами: систему менеджменту якості, реінжиніринг бізнес-процесів та збалансовану систему показників. Зазначимо, що вибір саме цих методів управління стратегічними змінами не є випадковим. На наш погляд, саме вони враховують культуру виробництва вітчизняних підприємств.

Методи управління стратегічними змінами на відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства торгівлі

Стратегія	Вид базової стратегії	Метод управління
Концентрованого зростання	Концентрація Розвиток нового товару Розвиток нового ринку	Бенчмаркінг бізнес-процесів; Аутсорсинг; Тотальне управління якістю (TQM); Конкурентний або внутрішній бенчмаркінг; Біореінжиніринг; Реінжиніринг; Збалансована система показників
Інтегрованого зростання	Вертикальна інтеграція; Горизонтальна інтеграція	Функціональний бенчмаркінг; Аутсорсинг бізнес-процесів
Диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації; Горизонтальної диверсифікації; Конгломеративної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг; Виробничий аутсорсинг; Біореінжиніринг бізнес-процесів; Реінжиніринг бізнес процесів;
Стратегія обмеженого зростання (Стабілізації)	Розвиток традиційних ринків; Розвиток традиційного товару	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг; Проектний метод; Даунсайзинг; Аутсорсинг; Внутрішній бенчмаркінг
Скорочення	Ліквідації ; Скорочення витрат	Даунсайзинг Шість сигм Виробничий аутсорсинг

Джерело: складено автором за (Collins, 2001; Краля, 2018).

Система процесно-орієнтованих методів управління стратегічними змінами
на підприємстві

Критерій	Система менеджменту якості (СМЯ)	Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)	Збалансована система показників (ЗСП)
1	2	3	4
Суть методу	Самоаналіз і безперервне вдосконалення ефективності діяльності	Радикальне перепроєктування бізнесу і внутрішніх процесів	Вимірювання бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів
Основа функціонування	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – оцінювання якості БП і їх удосконалення	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – побудова ідеальної моделі процесу	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – оцінка показників ефективності БП і їх оптимізація
Функції керівництва	Аналіз показників, порівняння із нормативами якості. Виявлення причин відхилень і усунення даних причин та негативних наслідків	Нетрадиційний погляд на діяльність організації. Здатність до прийняття ризику. Активна робота з персоналом	Формування стратегії організації, налагодження зв'язків із співробітниками і підлеглими
Глибина впровадження змін	Значні зміни в структурі процесів, в організаційній структурі	Повне переосмислення процесів	Коригування стратегічних орієнтирів і реструктуризація процесів
Об'єкт змін	Підприємство в цілому	Підприємство в цілому і ключові процеси	Підприємство в цілому і ключові процеси
Мета проведення змін	Аналіз діючого становища і усунення недоліків	Підвищення рентабельності	Оцінювання результатів діяльності

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4
			і реалізація стратегії
Мотиви впровадження змін	Бюрократизм у діяльності підприємства, «криза розвитку»	Кризовий і передкризовий стан підприємства	Бюрократизм у діяльності підприємства, «криза розвитку»
Термін реалізації проекту змін	Довгий. Результати важко оцінити відразу	Відносно короткий термін, ефект оцінюється одразу після завершення проекту	Відносно довгий. Результати помітні під час уведення показників у дію

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення (Хаммер & Чампи, 2006; Робсон & Уллах, 1997; Kaplan & Norton, 2001; Адизес, 2014; Друкер & Макьярелло, 2013)

Система менеджменту якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю. Вона призначена для постійного поліпшення показників діяльності, для підвищення конкурентоспроможності організації на вітчизняному та світовому ринках, визначає конкурентоспроможність будь-якої організації. Система менеджменту якості, розроблена у відповідності зі стандартом ISO 9000, – це управлінська система, заснована на структурованому наборі елементів, які реалізують усі функції діяльності підприємства з досягнення якості (ISO, 2015). Основою побудови системи управління якістю є базові принципи всебічного управління якістю (TQM). У чистому вигляді система менеджменту якості буде функціонувати не на кожному вітчизняному підприємстві, оскільки, як це часто буває, процесний підхід залишається задокументованим тільки на папері, але не впровадженим практично. Або також можливо, що процесний підхід охоплює не всю діяльність підприємства, а лише окремі елементи. У таких умовах не може відбуватися всебічне управління якістю, тому що воно, по суті, не є «всебічним».

Реінжиніринг бізнес процесів – це один із найскладніших методів підвищення ефективності діяльності підприємства, що полягає в

революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу (Щегельська, 1999).

Реінжиніринг, у свою чергу, не може бути використаний як самостійний інструмент управління змінами на українських підприємствах тому, що він є дуже ресурсовитратним, радикальним і складним. На більшості українських підприємств переважає бюрократичний стиль управління, отже, одночасна, термінова та радикальна перебудова без використання підтримувальних методів може призвести до фатальних наслідків.

Збалансована система показників (ЗСП) є найбільш ефективною. Вона є широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Збалансована система показників забезпечує інтеграцію фінансових і не фінансових індикаторів з урахуванням причино-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються (Kpi-Monitor). Використання збалансованої системи показників у чистому вигляді в Україні неможливе, оскільки, знову ж таки, досвід упровадження систем планування такого типу зазвичай не завершується і вони діють не повною мірою. Важливим є те, що в самостійному вигляді збалансована система показників – це лише інструмент стратегічного й операційного планування. Для впливу на виявлені відхилення все одно потрібна розробка додаткових заходів.

Керівники провідних вітчизняних підприємств, намагаючись покращити свою діяльність, досить часто ототожнюють такі поняття як «реінжиніринг бізнес-процесів» і «вдосконалення бізнес-процесів». При цьому, згідно поглядам керівників багатьох вітчизняних підприємств реінжиніринг бізнес-процесів може мати тільки революційний характер. На нашу думку, цей підхід

є помилковим. Підтвердженням цього є твердження зарубіжних учених М. Робсона і Ф. Уллаха, що знайшли відображення в «Практичному керівництві з реінжинірингу бізнес-процесів» (Робсон, & Уллах, 1997). Вони вважають, що «... іноді про бізнес-процес кажуть, що він заміняє концепцію «Всебічного управління якістю» (Робсон, & Уллах, 1997). Це абсолютно неправильно, і менеджери вищої ланки повинні зрозуміти це перед тим, як починати проводити реінжиніринг. Оскільки такий підхід «зруйнує» багато чого справді цінного» (Робсон, & Уллах, 1997).

Отже, намагаючись відповісти на запитання, який вигляд повинна мати універсальна, ідеально збалансована процесна модель українського підприємства, зазначимо, що вітчизняні підприємства мають самостійно визначати комплекс дієвих методів управління стратегічними змінами. Так, наприклад, якщо основою інтегрованої моделі управління стратегічними змінами буде японська концепція «6 Сігма», одразу ж постане питання, для яких українських підприємств ця модель буде придатна. Відповідь – не для усіх. На жаль, в Україні, порівняно із західними чи японськими підприємствами, ефективність виробничої діяльності є значно нижчою. Водночас сама концепція «6 Сігма» у своїй основі вже з початку передбачає найменшу долю браку продукції, а в результаті її впровадження зменшує його практично до нуля. Якщо підприємство суттєво підходить до впровадження такого роду стратегічних змін, воно має спочатку визначити, на якому етапі розвитку знаходиться та якому рівню якості відповідає продукція, яку воно реалізує.

На наш погляд, інтегрована модель впровадження стратегічних змін на підприємстві має враховувати принципи «Системи менеджменту якості», оскільки ефективність бізнес-процесів підприємства (основних і забезпечувальних, бізнес-процесів управління та розвитку) насамперед передбачає досягнення стратегічних нормативних значень, установлених у відповідній збалансованій системі показників. Це відображено на прикладі піраміди з ієрархічним поділом (рис. 5.7). Зазначимо, що запропонована

модель збалансованих показників застосовується як система показників і критеріїв оцінювання функціонування й ефективності реалізації бізнес-процесів. Зважаючи на те, що орієнтація підприємства на стратегічний розвиток зумовлює необхідність постійного вдосконалення існуючих бізнес-процесів, ефективність упровадження інтегрованої моделі управління стратегічними змінами можлива за умови безперервного вдосконалення бізнес-процесів відповідно до основних етапів циклу Шухарда–Демінга (циклу PDCA). Тільки такий системний підхід формує основу забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

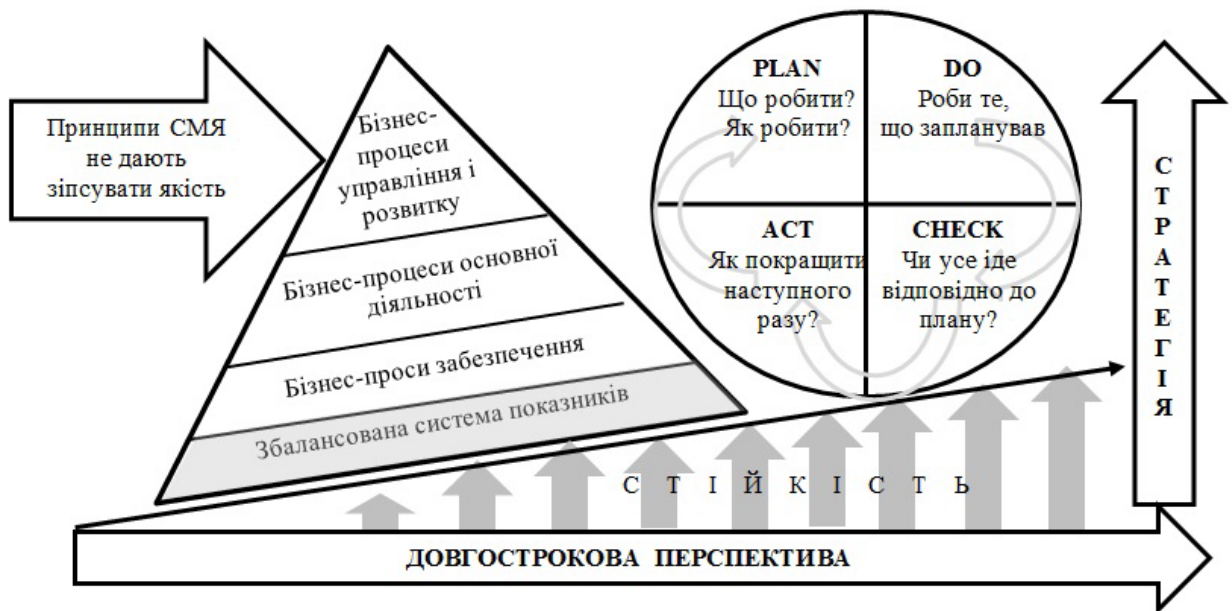


Рис. 5.7. Інтегрована модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі

Джерело: розроблено на основі узагальнення (Хаммер & Чампи, 2006; Робсон & Уллах, 1997; Kaplan & Norton, 2001; Адизес, 2014; Друкер & Макьярелло, 2013)

Узагальнюючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що управління вітчизняним підприємством – це динамічний процес, а тому впровадження стратегічних змін не може бути здійснено одноразово. Реалізація інтегрованої моделі стратегічних змін обов’язково передбачає такі дії: розробку основних етапів реінжинірингу бізнес-процесів, відповідно

встановлених стратегічних орієнтирів діяльності; аналіз ефективності бізнес-процесів за всіма рівнями, виявлення відхилень від нормативів і розробку управлінських рішень з мінімізації величини «розриву» між фактичним і нормативним значенням; перевірку результатів на відповідність до вимог системи менеджменту якості; аналіз змін за ключовими факторами успіху, включеними в збалансовану систему показників; формулювання нових цільових значень показників.

5.2. Методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі

За сучасних умов глобалізації економіки одним з напрямів забезпечення конкурентних позицій підприємств є створення інтегрованих структур. Компанії досягають цільових настанов щодо розширення, зміцнення бізнесу і підвищення його ефективності шляхом злиття і поглинання. В умовах нестачі інвестиційних ресурсів і посилення конкуренції реалізація угод М&А надає суб'єктам господарювання можливість вийти на якісно новий рівень розвитку, а саме збільшити свою частку на ринку, розширити асортимент продукції, отримати доступ до ресурсів, технологій та каналів збуту, підвищити вартість бізнесу, увійти до швидкозростаючих сегментів ринку, зменшити податкове навантаження.

Відповідно звіту Moody's Corporation обсяг угод злиття і поглинання (М&А) за попередніми підсумками 2019 р. у світі становив більше 4,5 трлн. дол. США, що є найнижчим значенням за кількістю та сумою угод М&А за останні п'ять років (табл. 5.3). При цьому частка угод М&А у торгівлі за кількістю складає у середньому за досліджуваний період біля 6%, а за сумою угод не перевищувала 5%.

В Україні за останні п'ять років також відзначено негативну динаміку ринку М&А (табл. 5.4). На частку торгівлі припадало 13% кількості угод в

2018–2019 роках, в порівнянні з 12% в 2016–2017 роках, а його частка в загальній задекларованій вартості угод склала 7%, в порівнянні з 4% в 2016–2017 роках (Acquo, 2020).

Таблиця 5.3

Операції злиття й поглинання на глобальному ринку

Період	Усього		у тому числі у торгівлі	
	Кількість угод, од	Сума угод, млн дол США	Кількість угод, од.	Сума угод, млн дол США
2019	98181	4589597	6374	206508
2018	111182	5519863	6050	190247
2017	109429	4802600	6662	240683
2016	114877	4925669	6442	230237
2015	119287	6036628	7010	300933

Джерело: складено автором за даними (Bureau van Dijk, 2017; Bureau van Dijk, 2019).

Таблиця 5.4

Операції злиття й поглинання в Україні

Період	Кількість угод	Сума угод, млн. дол. США
2019	530	3090
2018	748	3643
2017	825	5313
2016	775	7953
2015	801	14797

Джерело: складено автором за даними (Bureau van Dijk, 2017; Bureau van Dijk, 2019).

Незважаючи на зростаючу динаміку процесів злиття та поглинання у науковій літературі відсутнє чітке визначення цих понять; існуючий методичний інструментарій оцінювання ефективності угод M&A не завжди може бути використаний без застережень та потребує адаптації з огляду на повноту інформаційного забезпечення такої оцінки. Зазначене зумовлює актуальність досліджень щодо визначення сутнісних характеристик злиття

та поглинання та оцінювання їх ефективності. Отже, доцільним є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінювання ефективності злиття та поглинання підприємств.

Одним з етапів злиття та поглинання є оцінювання ефективності цього процесу. Незважаючи на важливість результатів такої оцінки існують різні методики оцінювання ефективності злиття та поглинання. У працях Кравченко О.С. (Кравченко, 2014), Кузнецової Л.В. (Кузнецова & Камбур, 2015) це питання розглядається через критерій синергетичного ефекту, у роботах Євдокімової Ф.І. та Розумної Н.В. (Євдокимов & Розумна, 2007) – систему одиничних фінансових показників, у працях Оксак А.О. (Оксак, 2015), Горбатюк Л.А. (Горбатюк, 2015) – сукупність інтегральних характеристик корпоративної структури. Для того, щоб визначити особливості процесу оцінювання ефективності злиття та поглинання існуючі розробки були систематизовані за такими ознаками як спосіб і період оцінки, показники і методи оцінювання ефективності злиття та поглинання. Розглянемо їх докладніше.

З приводу систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності злиття/поглинання відзначимо таке. Ключовою настановою функціонування підприємства, є зростання його вартості. Враховуючи це під час оцінювання ефективності злиття та поглинання використовують дохідний, порівняльний і майновий підходи. Критерієм ефективності є зростання вартості підприємства після здійснення угоди. Відповідно до існуючих розробок дохідний підхід ґрунтується на моделі дисконтованих грошових потоків, порівняльний – передбачає оцінювання вартості підприємства з використанням мультиплікаторів підприємств-конкурентів, майновий – реалізується з урахуванням даних про активи підприємства.

Друга ознака для систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності злиття/поглинання – період оцінки – виділена з огляду на практику господарювання та послідовність процедури з укладання та реалізації угод М&А. З цього питання Кравченко О.С. зазначає: «Перш ніж

приймати остаточне рішення щодо трансформації діючої бізнес-моделі підприємства шляхом операцій злиття або поглинання та проводити переговори про укладання угоди, основною ключовою фазою процесу трансформації бізнес-моделі підприємства на основі операцій злиття або поглинання є кількісна оцінка здійснення даної операції» (Кравченко, 2014 : 81). Ми погоджуємось з цією думкою, але вважаємо, що в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що, за визначенням В.А. Гросул характеризується агресивністю, непередбачуваністю і хаотичністю впливу факторів бізнес-оточення (Гросул & Жилякова, 2015), оцінювання ефективності угоди є важливим не тільки до поглинання, але й після завершення цієї процедури. Саме такого підходу дотримуються Фролова Л.В. і Голобородько А.Ю. (Фролова & Голобородько, 2012). Авторки відзначають: «Заключним етапом є етап оцінки економічної ефективності і контролю, який здійснюється після злиття/поглинання на основі проведення оцінки синергетичних ефектів від злиття або поглинання, порівняльного аналізу динаміки операційних і фінансових показників діяльності підприємств до і після об'єднання» (Фролова & Голобородько, 2012).

Щодо методичних засад, то на етапі попередньої оцінки ефективності злиття та поглинання доцільно дотримання методів оцінювання вартості підприємства, тобто дохідного, порівняльного або майнового, наведені вище. Щодо оцінювання ефективності операцій M&A після завершення процедур злиття/поглинання, то для цього також прийнятним є використання вказаних методів. Тільки після завершення угоди під час оцінювання вартості підприємства необхідно використовувати не прогностні, а фактичні значення дисконтованих грошових потоків, фінансових мультиплікаторів, активів. Крім дохідного, порівняльного та майнового методів під час ретроспективної оцінки ефективності злиття/поглинання можна також дотримуватись фінансового, ринкового та комбінованого підходів. Сутність фінансового підходу полягає у використанні сукупності фінансових показників, значення яких порівнюють до і після процедури злиття/поглинання; ринковий підхід

передбачає дослідження зміни ціни акцій компанії на фінансовому ринку; комбінований ґрунтується на поєднанні фінансового та ринкового підходів, зокрема встановленні залежності між показниками діяльності підприємства та ринковою вартістю його акцій

За думкою Максимець О.В. (Максимець & Безик, 2014) моделі ефективності злиття/поглинання науковці можуть бути подані двома групами, а саме моделями, які засновані на рухові грошових коштів і фінансових змінних. У свою чергу в межах кожної з груп авторка виділила прямі (абсолютні) та непрямі (відносні) методи оцінки. До групи прямих методів Максимець О.В. включила моделі дисконтованих доходів, опціонного ціноутворення та економічної вартості, а до групи непрямих – моделі, засновані на співвідношенні ціни підприємства та певних показників, а саме прибутку, балансової вартості, виручки від продажу (Максимець & Безик, 2014).

З огляду на існуючі публікації розмежування моделей щодо оцінювання ефективності угод злиття/поглинання на такі, що засновані на рухові грошових коштів та фінансових показниках, є об'єктивним і відповідає підходам щодо оцінювання операцій М&А, представлені у науковій літературі. Зокрема Ф.І. Євдокимова та Н.В. Розумна розглядають операції М&А як інвестиційні проекти та пропонують для оцінювання їх ефективності використання показників чистого доходу, індексу прибутковості, внутрішньої норми прибутковості, періоду окупності. Водночас авторки не відкидають можливість використання фінансових моделей та рекомендують для їх формування такі показники як коефіцієнт покриття, автономії, абсолютної ліквідності, зносу основних виробничих фондів та інші (Євдокимов & Розумна, 2007).

Ключовим у визначенні методичних засад оцінювання ефективності злиття та поглинання є визначення сутності критерію «ефективність». Ґрунтуючись на різних концепціях теорії підприємства Оксак А.О. виділяє ресурсний, витратний, цільовий та інституціональний підходи до вимірювання

ефективності, кожний з яких відображає певну цільову настанову функціонування підприємства. Ресурсний передбачає забезпечення певного співвідношення результатів і ресурсів, витратний – співвідношення результатів і витрат; цільовий – досягнення певної мети, інституціональний – інтересів групи зацікавлених сторін (Оксак, 2015).

На нашу думку, розмежування вказаних підходів є умовним. Вони доповнюють один одного та зумовлюють сприйняття ефективності як складної категорії. Цільові настанови угод М&А здебільшого носять загальний характер, а саме збільшення частки на ринку, скорочення витрат, вихід на нові ринки та ін. Проте, цільові настанови формалізуються у певні показники, які, зазвичай представлені як співвідношення результатів і ресурсів або результатів і витрат. Зокрема, традиційним є встановлення в якості цільових орієнтирів діяльності підприємства досягнення певних значень рентабельності активів, власного капіталу, витрат операційної діяльності тощо. У такому випадку відбувається поєднання ресурсного або витратного підходів у визначенні ефективності з цільовим підходом.

Щодо дотримання інституціонального підходу під час оцінювання ефективності операцій злиття/поглинання, то він передбачає використання комплексу характеристик, які відображають інтереси різних учасників господарських відносин. Так, А.О. Оксак як основних стейкхолдерів, зацікавлених у злитті та поглинанні підприємств, виділяє такі як об'єднана корпорація, акціонери, держава, постачальники, споживачі, банки (Оксак, 2015). Для кожної з вказаних груп авторка визначає ключові показники ефективності угод М&А, а саме рентабельність витрат, власного капіталу, активів, діяльності, а також прибуток, який припадає на одиницю заборгованості по податках та заборгованість перед кредиторами. Як бачимо, під час дотримання інституціонального підходу також використовують показники, сформовані з дотриманням ресурсного або витратного підходів.

Не відкидаючи існуючі підходи до оцінювання ефективності операцій злиття/поглинання відзначимо необхідність урахування такого чинника як

глибина дослідження та джерела інформації. Вважаємо, що саме ці чинники є визначальними під час вибору методичного інструментарію оцінювання угод M&A. Якщо за підприємствами, що здійснюють злиття/поглинання, представлена інформація щодо обсягу угоди, а також наявна фінансова звітність як до так і після її здійснення, для оцінювання ефективності цієї угоди може бути використаний будь-який із прямих методів оцінки, заснований як на рухові грошових коштів, так і фінансових змінних. Проте, специфіка угод M&A в Україні полягає у тому, що, доволі часто сума угоди злиття/поглинання невідома. Також обмеженою є інформація щодо активів, капіталу та результатів діяльності господарюючих суб'єктів, які здійснили таку операцію. Як зазначають дослідники (Максимець & Безик, 2014; Кравченко, 2014; Кузнецова & Камбур, 2015; Оксак, 2015; Горбатюк, 2015) особливістю українських угод є непрозорість компаній і значні витрати due dilligence.

За таких умов, тобто в разі відсутності інформації щодо суми угоди злиття/поглинання, офіційної фінансової звітності за підприємствами-учасниками, інформації щодо зміни котирувань цінних паперів, а також під час експрес-оцінювання для визначення ефективності операцій M&A доцільно використовувати непрямі методи оцінки. В такому разі під час дослідження ефективності угод злиття/поглинання вважаємо за доцільне дотримуватись інституціонального підходу, відповідно до якого угода вважається ефективною, якщо стейкхолдери задоволені результатами операції. Саме такий підхід наведений у праці А.О. Оксак (Оксак, 2015). Погоджуючись загалом з цією концепцією, вважаємо за доцільне під час оцінювання ефективності угод M&A враховувати не тільки інтереси зацікавлених сторін, як це пропонується авторкою, але й зміну ситуації на конкурентному ринку. Адже для підприємства бажаним є не тільки задоволення інтересів зацікавлених сторін, а й збереження/покращення позиції порівняно з конкурентами. Щодо показників, то вважаємо за доцільне використання тих з

них, які можуть бути отримані з відкритих джерел, зокрема рентабельності активів, власного капіталу, діяльності та ін.

Узагальнивши матеріал, наведений вище, для експрес-оцінювання ефективності угоди М&А для підприємства розроблено методичний підхід, який ґрунтується на теорії стейкхолдерів і базових положеннях конкурентного аналізу. Розроблений методичний підхід базується на поєднанні коефіцієнтного, бального і матричного методів і передбачає ідентифікацію ефективності угоди М&А на основі оцінювання динаміки показників, що відображають рівень задоволення інтересів зацікавлених сторін та ефективність діяльності підприємства-учасника порівняно з підприємством-конкурентом.

Згідно з розробленим методичним підходом розрахунки слід здійснювати в певній послідовності.

1. Сформувані масив даних щодо показників діяльності за підприємством-учасником угоди М&А та його конкурентом за період до та після укладання угоди. З огляду на джерела інформації та склад зацікавлених сторін до масиву включити дані про прибуток, власний капітал, активи, виручку від реалізації (Оксак, 2015).

2. Розрахувати показники ефективності діяльності за підприємством-учасником та його основним конкурентом до та після укладання угоди М&А. Залежно від інформаційного забезпечення для порівняння слід використати показники рентабельності власного капіталу, активів, діяльності.

Результати оцінки рекомендовано надати у виді таблиці з дотриманням 3-бальної шкали з урахуванням таких умов: показник за підприємством-учасником (порівняно з підприємством-конкурентом) за періодами часу зростає – 2 бали; показник за підприємством-учасником (порівняно з підприємством-конкурентом) за періодами часу залишається без змін – 1 бал; показник за підприємством-учасником (порівняно з підприємством-конкурентом) за періодами часу зменшується – 0 бали.

3. Узагальнити результати розрахунків і надати висновок щодо

ефективності угоди М&А. Цей етап передбачає поєднання інформації щодо зміни показників ефективності діяльності підприємства-учасника до та після реалізації угоди та порівняно з конкурентом та розрахунок коефіцієнтів ефективності для підприємства-учасника ($K_{ЕПУ}$) та підприємства-учасника порівняно з підприємством-конкурентом ($K_{ЕПК}$). Розрахунок коефіцієнтів ефективності пропонується здійснювати за формулами:

$$K_{ЕПУ} = \frac{\sum_{k=1}^n B_{фпу(k)}}{\sum_{k=1}^n B_{max(k)}}, \quad (5.1)$$

$$K_{ЕПК} = \frac{\sum_{k=1}^n B_{фпк(k)}}{\sum_{k=1}^n B_{max(k)}}, \quad (5.2)$$

де $K_{ЕПУ}$ – коефіцієнт ефективності угоди М&А для підприємства-учасника, коефіцієнт;

$K_{ЕПК}$ – коефіцієнт ефективності угоди М&А для підприємства-учасника порівняно з підприємством-конкурентом, коефіцієнт;

$B_{фпу(k)}$ – фактична оцінка ефективності угоди за k -м показником для підприємства-учасників, бал;

$B_{фпк(k)}$ – фактична оцінка ефективності угоди за k -м показником для підприємства-учасника та підприємства-конкурента, бал;

$B_{max(k)}$ – максимальна оцінка ефективності угоди за k -м показником бал;

n – кількість показників.

Для формування висновків за результатами оцінки ефективності угоди М&А пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень коефіцієнтів ефективності угоди. Умови для висновку щодо ефективності угоди такі:

– $0 \leq K_{ЕПУ}/(K_{ЕПК}) < 0,33$ – угода неефективна, що свідчить про те, що більшість цільових настанов злиття/поглинання підприємства-учасника не досягнуто;

– $0,34 \leq K_{ЕПН}/(K_{ЕПК}) < 0,66$ – середній рівень ефективності угоди, який свідчить про те, що не всі цільові настанови злиття/поглинання підприємства-учасника досягнуто;

– $0,67 \leq K_{ЕПН}/(K_{ЕПК}) \leq 1$ – високий рівень ефективності угоди, який означає, що більшість цільових настанов злиття/поглинання підприємства-учасників досягнуто.

Результати апробації методичного інструментарію наведено у додатку Е.

В умовах консолідації ринку роздрібної торгівлі в Україні активізувалися процеси злиття та поглинання торговельних мереж. Так, у 2020 року торговельна мережа «Villa» була поглинута торговельною мережею Novus. У 2019 році власник мережі магазинів парфумерно-косметичної продукції «ProStor» одержав контроль над аналогічною мережею магазинів «Космо». У 2018 році мережа супермаркетів «Еко-маркет» поглинула торговельні мережі «Колібрис» та «АВС». У 2017 році різним гравцям роздрібного ринку були продані магазини торговельна мережа «Villa» у регіонах, зокрема у Дніпрі та Запоріжжі їхнім власником стала торговельна мережа «Варус», у Харкові – локальна мережа супермаркетів «Класс». Цього ж року гіпермаркети «Караван» були поглинуті мережею гіпермаркетів «Ашан».

Зміна умов функціонування змушує багатьох власників торговельних мереж продати роздрібний бізнес. В умовах сьогодення, під час визначення вартості торговельної мережі, використовується порівняльний підхід до оцінки. Результати досліджень проблем оцінки вартості торговельних мереж в Україні (Зубков, Колесник & Зюбан, 2011) свідчать, що у період з 2001 по 2004 рр. ключовим мультиплікатором під час оцінки бізнесу у разі операцій злиття та поглинання в торгівлі була частка ринку. Тобто покупець оцінював досліджувані роздрібні активи до своїх операційних показників, роблячи при цьому дисконт на різні ризики. У 2005-2007 рр. під час визначення вартості торговельної мережі потенційні покупці почали звертати увагу на її товарооборот: у той час і великі, і малі мережі могли продати свій бізнес за

0,8...1,2 річного товарообороту (Зубков, Колесник & Зюбан, 2011). У 2008-2019 рр. аналітики стали використовувати ринкові мультиплікатори публічних компаній: крім товарообігу інвесторів цікавив показник EBITDA. Отже, зростання даного показника сприятиме зростанню вартості торговельної мережі, а тому розробка стратегій щодо зростання EBITDA торговельної мережі є актуальним завданням.

Проблеми вартості підприємств торгівлі розглядалися у працях Котуранової Т.В. (Котуранова, 2009), яка комплексно дослідила проблеми оцінки і управління вартістю підприємства торгівлі, Цибульської Е.І. та Яловенко О.А. (Цыбульская, & Яловенко, 2009), які дослідили проблеми оцінки ринкової вартості підприємства торгівлі, Ю.В. Карпенко (Карпенко, 2009), який досліджував вартість підприємства торгівлі через призму вартості сукупності елементів його потенціалу. Дані дослідження враховують специфіку роботи підприємств торгівлі, проте поза увагою залишаються специфічні особливості оцінки та управління вартості торговельних мереж, які доволі динамічно розвиваються у теперішніх умовах розвитку споживчого ринку України. При цьому недостатньо висвітленими залишаються питання стратегії зростання вартості торговельних мереж як невід'ємної складової управління вартістю.

На даний момент сформовано декілька напрямів і підходів у галузі управління вартістю підприємства, основною суттю яких можна вважати націленість функції управління на зростання вартості останньої, зокрема за рахунок збільшення вартості капіталу, інвестованого в бізнес. Узагальнюючи напрями управління вартістю підприємства, можна виділити три принципових підходи, які ґрунтуються на концепціях прибутковості, дисконтування та управління вартістю (табл. 5.5).

Проведені дослідження доводять доцільність застосування методичного інструментарію управління вартістю торговельної мережі на основі показника EBITDA (Зубков, Колесник & Зюбан, 2011), що базується на шести послідовних етапах: створення моделі вартості торговельної мережі, аналіз

ефективності діяльності кожного торговельного об'єкта мережі, формування стратегії зростання вартості кожного торговельного об'єкта та торговельної мережі у цілому, бюджетування вартості торговельної мережі, реалізацію стратегії торговельної мережі, звітність про вартість торговельної мережі. Найбільш вагомим етапом у процесі досягнення зростання вартості торговельної мережі є формування її стратегії.

Таблиця 5.5

Основні концепції управління вартістю підприємства

Концепції управління вартістю підприємства	Ключові показники управління вартістю підприємства
Концепції прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> – модель Дюпона (ROE); – рентабельність інвестицій (ROI); – чистий прибуток (NP); – чистий прибуток на акцію (EPS); – рентабельність власного капіталу (ROE)
Концепції дисконтування	<ul style="list-style-type: none"> – рентабельність акціонерного капіталу (ROA); – рентабельність чистих активів (RONA); – грошовий потік (CF); – чиста поточна вартість (NPV)
Концепція управління вартістю	<ul style="list-style-type: none"> – економічна додана вартість (EVA); – ринкова додана вартість (MVA); – додана грошова вартість (CVA); – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI); – збалансована система показників (BSC); – прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків і амортизаційних відрахувань (EBITDA)

Джерело: розроблено автором за (Сюркало, 2008).

Усі стратегії, що приймаються, мають бути спрямовані на підвищення прибутковості усіх бізнес-одиниць торговельної мережі, тобто на підвищення ефективності діяльності кожної з них, шляхом стимулювання продажів, зниження операційних витрат, оптимізації асортименту тощо. У цьому аспекті запропоновано чотири стратегії зростання показника EBITDA, а й, відповідно,

вартості торговельної мережі: зростання, збільшення доходів, скорочення витрат, оптимізації доходів і витрат.

Для визначення типу стратегії, який доцільно застосовувати, необхідно порівняти динаміку темпів зростання показника ЕВІТДА та темпів зростання доходів та витрат окремо за усією мережею та її окремими торговельними об'єктами (рис. 5.8).

<p>«Збільшення доходів»</p> $T_d > T_e > T_v$	<p>«Зростання»</p> $T_d < T_e > T_v$
<p>«Оптимізація доходів і витрат»</p> $T_d > T_e < T_v$	<p>«Зниження витрат»</p> $T_d < T_e < T_v$

Рис. 5.8. Матриця вибору стратегії зростання показника ЕВІТДА: T_d – темп зростання доходів; T_v – темп зростання витрат; T_e – темп зростання ЕВІТДА

Джерело: розроблено автором

Стратегія «зростання» застосовується мережами для зміцнення своїх позицій на ринку, шляхом збільшення своєї частки, загальної суми торговельних площ, загальної географічної диверсифікації, представлення нових торговельних марок та брендів. Ці чинники допоможуть підприємству не тільки утримати свої конкурентні позиції на ринку, де існує вірогідність появи нових сильних конкурентів, а й забезпечити зростання у масштабах певного регіону та усієї країни.

Використання стратегії «збільшення доходів» повинно базуватися на нарощуванні обороту, що у свою чергу вплине на зростання величини показника ЕВІТДА. Збільшення доходів досягається на основі зростання

обсягів реалізації товарів, що досягається залученням покупців до даного підприємства (знижки з ціни, додаткове обслуговування, акції та інші заходи), розширенням частки ринку та ін.

Стратегія «скорочення витрат» повинна бути спрямована на зростання ефективності діяльності шляхом скорочення операційних витрат. Основні напрями – зниження орендної плати, трансакційних витрат, витрат на збут та ін.

У випадку застосування стратегії «оптимізації доходів і витрат», діяльність мережі повинна базуватися на скороченні витрат і максимізації доходів. При цьому поставлені завдання повинні досягатися не за рахунок покупця, тобто зниження якості товарів і послуг. У таких умовах підприємству найбільш важливо урегулювати цінову та асортиментну політику, при цьому забезпечуючи відповідну якість товарів та послуг, а також задоволення вибагливих смаків споживачів. Це, у свою чергу, вплине на зростання обсягів реалізації, а, відповідно, і доходів торговельної мережі.

Порівняльний аналіз темпів зростання витрат, доходів та показника EBITDA доцільно проводити для кожного торговельного об'єкта мережі. Результати аналізу дозволяють обрати для кожного об'єкта, залежно від ситуації, що склалася, свою стратегію зростання вартості. Такі управлінські дії сприятимуть підвищенню ефективності діяльності торговельних об'єктів мережі, а також зростанню вартості усієї торговельної мережі.

Управління вартістю підприємства являє собою інтегруючий процес, спрямований на якісне поліпшення стратегічних й оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових чинниках вартості (Коллер, Коупленд & Муррін, 2012). Управління вартістю є ключовим інструментом підвищення ефективності, тому що воно забезпечує точний критерій оцінки результатів – вартість, на основі якого можна будувати діяльність будь-якого підприємства.

Під час управління вартістю варто враховувати галузеві особливості, що притаманні підприємствам торгівлі у цілому та торговельним мережам

зокрема. Серед них, на наш погляд, слід відзначити такі:

– принциповою особливістю підприємств торгівлі є те, що вони належать до трудодомінаційних галузей, яким властива присутність людини в якості активного елемента мікросистеми. За такої структури товарооборот, як головна утворююча складова вартості торговельної мережі, суттєво залежить від кваліфікаційного рівня працівників, які безпосередньо взаємодіють з потенційним покупцем у торговельно-технологічному процесі;

– джерелом формування доходу торговельної мережі є торговельні націнки (торговельні надбавки), сума яких створює комерційний дохід (Власова & Безгінова, 2006). За рахунок нього торговельні мережі покривають витрати, які пов'язані з доведенням товарів до споживачів і наданням послуг. Таким чином, прибутки торговельних мереж формуються в основному під впливом рівня комерційного доходу та витрат обігу;

– істотною особливістю формування кінцевих результатів торговельних мереж є їхня залежність від ємності споживчого ринку і його кон'юнктури регіону розташування торговельних об'єктів мережі, зміни яких спричиняють коливання в часі як товарообігу, так і витрат обігу (Власова, Гросул & Чирва, 2007);

– підприємства торгівлі мають порівняно менший життєвий цикл, ніж підприємства інших галузей економіки. З цієї позиції більш доцільним є залучення основних фондів до торговельно-технологічних процесів шляхом оренди, а не безпосереднього придбання у власність (Власова, Чорна & Зубков, 2008). У такому випадку оцінка вартості базується не стільки на вартості власного майна, а скільки на здатності майна (торговельних площ), що є у користуванні торговельної мережі, генерувати доходи. При цьому права оренди торговельних площ стають додатковим джерелом вартості торговельної мережі;

– особливістю функціонування торговельних мереж на сьогодні є поєднання торговельної діяльності з виробничою, яка полягає, головним чином, у передпродажній підготовці товарів, організації кулінарного

виробництва, а в деяких випадках, з виробництвом товарів під власними торговими марками (private label), частка реалізації та кількість асортиментних позицій яких постійно зростає.

– низька фондоємність торговельно-технологічного процесу через обмежений перелік номенклатурних позицій основних фондів, а також їх вартість, яка є набагато нижчою порівняно з промисловим устаткуванням, зумовлює відносно невеликі капіталовкладення, що разом з можливістю швидкої окупності робить підприємства торгівлі інвестиційно привабливими (Власова, Гросул & Чирва, 2007);

– формування капіталу торговельних мереж залежить від складу й структури їх активів (Власова & Безгінова, 2006). Остання обумовлена, перш за все, особливостями торговельно-технологічного процесу. Тобто, для підприємств торгівлі характерна більша питома вага оборотних активів (оборотного капіталу) і, відповідно, менша питома вага необоротних активів (основного капіталу) у сукупних активах.

Оскільки управління вартістю підприємства передбачає концентрацію зусиль на ключових чинниках вартості, то їх визначення залежить перш за все від методів оцінки вартості. Протягом останнього десятиліття в Україні під час оцінки вартості торговельних мереж періодично змінювалися пріоритети у використанні методів оцінки у межах порівняльного підходу: частка ринку, товарооборот, показник ЕВІТДА. Отже, враховуючи те, що останнім часом під час оцінки вартості торговельних мереж віддається перевага використанню показника ЕВІТДА, то у такому випадку управління вартістю має ґрунтуватися на ключових чинниках, які формують цей показник. Виходячи з цього, на наш погляд, практична реалізація процесу управління вартістю торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА має складатися з наступних етапів:

Етап 1. Формалізація (створення моделі вартості торговельної мережі). На даному етапі проводиться глибока діагностика бізнес-процесів торговельної мережі й виявляються основні чинники вартості компанії. На базі проведеної діагностики будуються формальні та емпіричні моделі, що описують вплив

ключових чинників на вартість.

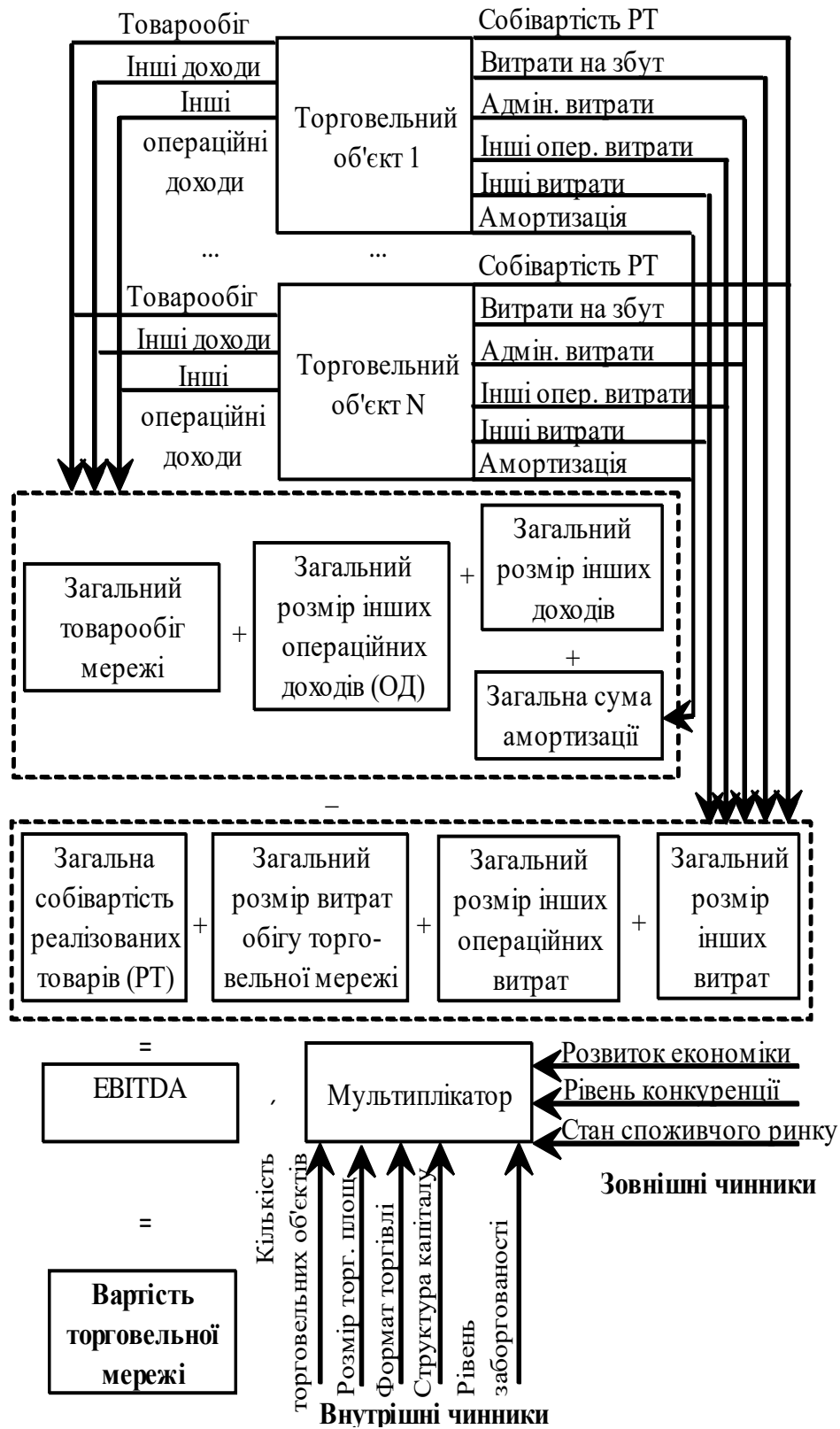


Рис. 5.9. Чинники вартості торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА

Джерело: складено автором

На рис. 5.9 подано розроблену формалізовану модель впливу чинників вартості торговельної мережі на основі моделі EBITDA. З цієї моделі виходить, що для збільшення розміру показника EBITDA торговельній мережі варто приділити увагу управлінню доходами та витратами окремих торговельних об'єктів. Це у сукупності дій сприятиме зростанню EBITDA. При цьому необхідно враховувати вплив чинників, що визначатимуть мультиплікатор (коефіцієнт) при EBITDA, на який впливають як внутрішні, так і низка зовнішніх чинників. Серед внутрішніх це, насамперед, кількість торговельних об'єктів у торговельній мережі, регіони їхнього розташування, загальна торговельна площа, формат торгівлі торговельної мережі (магазин у дома, дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет, cash and carry), структура капіталу торговельної мережі, рівень заборгованості тощо. Звичайно враховуються й зовнішні чинники, серед яких стан економіки, рівень конкуренції у галузі та регіонах розташування торговельних об'єктів торговельної мережі, стан споживчого ринку тощо.

Етап 2. Формування стратегії. На базі формалізованої моделі вартості торговельної мережі розробляється середньострокова та довгострокова стратегія розвитку і максимізації вартості торговельної мережі. Управління вартістю торговельною мережею передбачає перехід від програми зростання в масштабах всієї країни до стратегії зміцнення регіональних позицій перед подальшим зростанням (Коллер, Коупленд & Муррін, 2012). У випадку використання моделі EBITDA усі стратегії, що приймаються, мають бути спрямовані на підвищення прибутковості усіх бізнес-одиниць торговельної мережі, тобто на підвищення ефективності діяльності кожної з них. Тут доцільно провести детальний аналіз ефективності діяльності кожного торговельного об'єкта мережі. За результатами аналізу виявити та прийняти рішення за наявності про закриття безнадійно збиткових торговельних об'єктів або про їхнє розміщення у іншому місці. За іншими торговельними об'єктами сфокусуватися на підвищенні їхньої ефективності через підвищення доходності діючих торговельних об'єктів, шляхом стимулювання продажів,

зниження операційних витрат, оптимізації асортименту тощо. Так чи інакше стратегії, що розробляються мають бути спрямовані на підвищення доходів та зниження витрат. Лише так можна досягти зростання показника EBITDA.

Етап 3. Бюджетування вартості. На цьому етапі необхідно затвердити програму формування цільових показників збільшення ринкової вартості торговельної мережі на певні періоди. Також необхідно розробити план заходів щодо реалізації оптимальної стратегії, затвердити стратегію і заходи через корпоративні процедури ухвалення рішень. За кожним торговельним об'єктом необхідно встановити цільові індикатори щодо розміру ключових чинників вартості (товарооборот, інші операційні доходи, інші доходи, витрати на збут, адміністративні витрати, інші оперативні витрати, інші витрати) та за торговельною мережею у цілому.

Етап 4. Реалізація стратегії. На даному етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленої стратегії та здійснення комплексу управлінських дій, спрямованих на досягнення ключових показників вартості торговельної мережі.

Етап 5. Звітність про вартість. Здійснення покрокової оцінки реалізації стратегії зі збільшення вартості торговельної мережі та періодичний контроль досягнутих показників.

Представлений методичний інструментарій управління вартістю на основі моделі EBITDA відповідає сучасним вимогам щодо управління вартістю та дозволяє на основі управління доходами та витратами торговельної мережі збільшити їхню вартість. Такий підхід є актуальним в умовах консолідації ринку роздрібною торгівлі в Україні, коли розвиток торговельних мереж відбувається за рахунок процесів злиття та поглинання, а ключовим методом оцінки вартості є використання показника EBITDA. Застосування у практичній діяльності запропонованого методичного інструментарію дозволить збільшити вартість торговельної мережі, а її власникам у випадку сприятливої кон'юнктури максимально вигідно продати бізнес.

Управління вартістю торговельною мережею на основі показника EBITDA відповідає сучасним вимогам бізнесу в Україні. Такий підхід до управління вимагає відповідних стратегій для зростання роздрібного бізнесу. Запропоновані стратегії забезпечують реалізацію головної мети – зростання вартості. Таким чином, стратегії зростання вартості торговельної мережі, що розробляються, мають бути спрямовані на підвищення доходів та зниження витрат, що, у свою чергу, забезпечить збільшення величини показника EBITDA – головного індикатора вартості мережі у сучасних умовах.

5.3. Науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі

Незважаючи на значну увагу науковців і практиків до ринку злиття й поглинання ці операції описують тільки частину інтеграційних процесів, що відбуваються на рівні суб'єктів господарювання. До того ж операції M&A характерні для крупних підприємств. Щодо підприємств малого й середнього бізнесу, які домінують у торгівлі, то вони здебільшого використовують інші способи інтеграції, а саме входження до економічних систем на засадах логістичної інтеграції або формування договірних інтегрованих структур – асоціацій. Створення логістичних інтегрованих структур базується на логістичній концепції бізнесу та передбачає, за визначенням М. Іванової, «довгострокове рівноправне партнерство юридично незалежних підприємств шляхом об'єднання їх ключових компетенцій з метою переміщення матеріальних і супутніх потоків в межах логістичної діяльності» (Іванова, 2016). На відміну від логістичних інтегрованих структур, що формуються з метою оптимізації певної функціональної сфери підприємства – логістики – договірні об'єднання (асоціації) створюються з метою реалізації господарських потреб учасників у цілому та передбачають об'єднання «шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських

функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації» (Господарський Кодекс України).

Асоціація, є формою договірною об'єднання підприємств, що, хоча й має ієрархічну організаційну структуру, проте створюється без змінення прав власності та розпорядження майном. Іншими формами об'єднання підприємств, відповідно законодавства України, є корпорація, консорціум, концерн (Господарський Кодекс України), створення та функціонування яких регулюється законодавством (Додаток Ж, табл. Ж.1).

Аналіз динаміки об'єднань господарюючих суб'єктів свідчить про певні проблеми розвитку цієї форми господарювання в Україні. На фоні зростання кількості суб'єктів господарської діяльності в Україні загалом відзначено тенденцію до зниження кількості об'єднань підприємств (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання

Показник	01.12. 2014	01.12. 2015	01.12. 2016	01.12. 2017	01.12. 2018	01.10. 2019
<i>Усього суб'єктів господарської діяльності, од</i>	1328015	1117054	1179553	1230155	1293666	1341760
у т.ч. асоціація	3111	2255	2329	2375	2419	2444
корпорація	777	561	563	558	555	557
консорціум	90	66	69	72	73	78
концерн	327	196	195	192	188	186
Разом об'єднань	4305	3078	3156	3197	3235	3265
<i>Питома вага об'єднань підприємств у складі суб'єктів ЄДРПОУ</i>						
Усього юридичних осіб, %	100	100	100	100	100	100
У т.ч. об'єднання підприємств, %	0,32	0,28	0,27	0,26	0,25	0,24
у т.ч. у складі об'єднань підприємств, %, асоціація	72,3	73,3	73,8	74,3	74,8	74,9
корпорація	18,0	18,2	17,8	17,5	17,2	17,1
консорціум	2,1	2,1	2,2	2,3	2,3	2,4
концерн	7,6	6,4	6,2	6,0	5,8	5,7

Джерело: складено і розраховано автором самостійно за даними (КЮСОПФ, 2020).

За досліджуваний період (01.12.2014-01.10.2019) найбільше зниження за кількістю суб'єктів діяльності відзначено за групами концерн (-43,1%), корпорація (-28,3%), асоціація (-21,4%). Водночас структура об'єднань підприємств упродовж досліджуваного періоду не змінилась. Станом на 01.10.2019 р. як і на початок досліджуваного періоду (01.12.2014) найбільша питома вага у складі об'єднань підприємств припадала на асоціації (72,3% на 01.12.2014 та 74,9% на 01.10.2019). Найменшу частку у складі об'єднань підприємств займала група консорціумів (2,1% на 01.12.2014 та 2,4% на 01.10.2019).

Слід відзначити, що інтеграція підприємств не обмежується організаційно-правовою формою юридичної особи, як це відбувається в разі злиття чи поглинання, або створенням асоціації, концерну та інших видів інтегрованої структури, а включає також організаційно-економічні об'єднання, що не є юридичними особами, а представляють собою особливу форму організації бізнесу на певній території – кластер. Отже, у сучасній економічних умовах ефективний розвиток економічних суб'єктів має відбуватися на найбільш актуальних і прогресивних організаційно-економічних рішеннях. Одним з таких рішень для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є кластерний підхід.

Становлення і розвиток кластерного підходу пов'язані з роботами А. Маршалла (Marshall, 1961)., М. Вебера (Weber, 1929), М. Портера (Porter, 1990), Е. Бергмана (Bergman & Feser, 1999) та ін., у яких зв'язки між суб'єктами розглядались як джерело забезпечення конкурентоспроможності та розвитку компаній. Будучи схожим з логістичним ланцюгом і мережевою структурою за цільовою настановою об'єднання підприємств (а саме забезпеченням ефективної організації діяльності), кластер має особливості. Це географічна наближеність підприємств і взаємозв'язок в організації бізнес-процесів. Так, М. Портер, засновник кластерного підходу, визначає це утворення як «групу географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з їх діяльністю організацій, які діють у певній сфері, що

характеризуються спільною діяльністю та доповнюють один одного» (Porter, 1990).

Світова практика свідчить про активний розвиток кластерних об'єднань та їх значущість для регіонів та країн. Кластери є чинником інноваційної активності підприємств-учасників, що створює передумови розвитку самого кластеру, регіону та країни загалом. Про це свідчать дані звіту Global Innovation Index 2019 (GII, 2019) та Global Competitiveness Report 2019 (TGCR, 2019). Країни, що входять до ТОП-10 за рівнем інноваційності мають високі показники кластерного розвитку (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Рівень інноваційного та кластерного розвитку країн

Країна	Індекс інноваційного розвитку (max=100)	Індекс кластерного розвитку (max=7)	Коефіцієнт кластерного розвитку (max=1,0)
Швейцарія	67,2	5,3	0,76
Швеція	63,7	4,9	0,70
США	61,7	5,5	0,79
Нідерланди	61,4	5,2	0,74
Великобританія	61,3	5,0	0,71
Фінляндія	59,8	4,8	0,69
Данія	58,4	5,0	0,71
Сінгапур	58,4	5,1	0,73
Німеччина	58,2	5,4	0,77
Ізраїль	57,4	4,4	0,63

Джерело: Складено і розраховано самостійно за (GII, 2019; TGCR, 2019).

В Україні також існує досвід щодо створення кластерних структур. Зокрема у літературі наведено опис та досвід функціонування близько 50 кластерів у різних регіонах країни та галузях. Аналіз кластерів, що реалізовані в Україні свідчить що вони сформовані переважно за такими напрямками як ІТ, інноваційні, туристичні (Репп, 2018). Водночас за розрахунками, наведеними у праці (Гріднев, 2018) в Україні значний кластерний потенціал має виробництво сільськогосподарської продукції та продуктів харчування,

що доводить перспективність розгляду питання формування таких кластерів за регіонами в цілому та формування харчових кластерів зокрема.

Досвід впровадження кластерних структур в економіці України зумовлює доцільність розгляду перспектив їх формування у торгівлі з огляду ключових аспектів впровадження кластерного механізму, якими прийнято:

- Пріоритет розвитку регіону;
- Результати галузевого аналізу регіону
- Тип кластера;
- Структура кластеру
- Оцінка функціонування кластеру.

Враховуючи, що кластер характеризується географічною наближеністю підприємств і користується підтримкою місцевої влади об'єктивним є формування кластеру з огляду на пріоритети інвестиційної привабливості певного регіону. Узгодження цілей кластерного утворення з стратегією регіону забезпечить синергетичний ефект та результативність діяльності кластера. Певна проблема цього етапу пов'язана з встановленням географічної зони формування кластеру. Як відзначають дослідники територіально кластер може охоплювати декілька географічних одиниць. Також в межах однієї територіальної одиниці можуть існувати декілька кластерів.

Для формування кластера значущим також є врахування конкурентних переваг і стійкості до ризиків певних галузей економіки. Галузевий аналіз за вказаними характеристиками сприятиме вибору галузі, що має стати базовою у формуванні кластеру. В цьому сенсі слід звернути увагу на розробки О. Солвела (Sölvell, 2008), який позиціонує кластер у системі агломерацій як об'єднання технологічно пов'язаних підприємств з перевагами в інноваціях. Такий підхід дозволяє розглядати питання формування кластеру не тільки з урахуванням технологічного ланцюга, території та галузевих передумов, а й інноваційної активності учасників об'єднання та інших чинників (високий експортний потенціал, доступ до сировини, наявність кадрових ресурсів,

ефективна взаємодія між учасниками та ін. (Федоренко та ін., 2008) що є передумовою формування кластеру.

З огляду на пріоритети розвитку регіону та показники розвитку галузей виділяють певні типи кластерних структур – прекластер, кластер, що зароджується, кластер, що розвивається, зрілий кластер, кластер, який трансформується (Andersson, & Schwaag, 2004), або кластери-лідери, стійкі кластери, потенційні та складні кластери (Федотова, 2015) – особливість яких полягає у рівні потенціалу самостійного розвитку та необхідності державної підтримки. Розуміння особливостей функціонування таких видів кластерів дозволяє побудувати фінансово-економічну модель об'єднання підприємств на етапі обґрунтування доцільності та формування кластеру, що знижуватиме негативні наслідки їх функціонування у подальшому.

Щодо структури кластеру, то для її опису пропонуємо використання моделі ціннісного ланцюга М. Портера (Porter, 1990), а саме розгляд кластеру з урахуванням учасників, що забезпечують основні та додаткові процеси господарської діяльності кластеру. Як відомо у структурі кластеру виділяють «ядро», що являє сукупність підприємств, котрі забезпечують основні процеси функціонування кластеру та зумовлюють виробництво основного продукту та послуги. Враховуючи вищевикладене, торговельний кластер може бути сформований підприємствами, що знаходяться на різних етапах просування товарів від виробника до споживача.

На думку Є.Ю. Колосінського сучасний торговельний кластер – це географічно локалізована структурно упорядкована форма добровільної інтеграції взаємодіючих незалежних торговельних компаній і асоційованих суб'єктів господарювання, що характеризуються активним залученням до реалізації продукції, наявністю погодженої стратегії розвитку, спрямованої на реалізацію цілей кожного із учасників та завдяки синергічному ефекту зростанням індивідуальної конкурентоспроможності, а також обумовлює істотну соціально-економічну значимість для регіону (Колосінський, 2014).

Торговельний кластер у вузькому розумінні розглядають О.В. Королева (Королева, 2016), К.Й. Пугачевська (Пугачевська, 2019), який являє собою сукупність взаємодіючих і конкуруючих торгових підприємств і організацій з метою отримання доданої вартості шляхом надання споживачем на основі обміну товарів і послуг (Королева, 2016; Пугачевська, 2019). Ця ж група авторів наголошують, що у широкому сенсі торговельний кластер являє собою сукупність взаємодіючих і конкуруючих в системі виробництва (збут) – розподіл (опт) – обмін (роздріб) – споживання (населення, державні організації, економічні агентів (економічні суб'єкти), які забезпечують задоволення потреб населення в товарах і послугах на основі обміну шляхом купівлі-продажу, при цьому відзначаючи, що провідною ланкою в цьому кластері виступає роздрібна торгівля, оскільки безпосередньо задовольняє потреби в товарах і послугах населення (Королева, 2016; Пугачевська, 2019). Проте, на наш погляд, таке твердження є дискусійним, оскільки у таких утвореннях торгівля виступає скоріше обслуговуючою ланкою.

Головним критерієм у формуванні торговельного кластеру є те, що торгівля має бути провідною ланкою, навколо якої формується кластер. Проте підприємства торгівлі можуть входити до інших кластерів як обслуговуюча ланка, наприклад, продовольчого кластеру (Абдурахмонова, 2016; Пилипук, 2011; Яцун, 2015). На двоїстому характері торговельних кластерів також наголошує Денисенко А.Ю. – галузевому і територіальному: одна компанія може бути учасником декількох кластерів в обох площинах, як, наприклад, торговельна продовольча мережа може бути учасником географічного кластера, який являє собою великий торговий центр, і, з іншого боку, галузевого кластера, який включає в себе, крім самої продовольчої мережі, представників суміжних кластерів – постачальників продукції, споживачів, фінансових компаній, логістичних посередників, виробничих компаній для виробництва продукції під власною торговою маркою тощо (Денисенко, 2015).

Як наступний етап еволюції торговельних мереж розглядає торговельні кластери Денисенко А.Ю., наголошуючи, що торговельні кластери – це новий етап розвитку торговельних мереж, можливість інтеграції з виробниками, логістичними компаніями, отримання підтримки держави, поліпшення продовольчої безпеки і вирішення соціальної проблеми забезпечення населення продовольством і споживчими товарами (Денисенко, 2015).

Бородіна М.В. відмічаючи центральне місце торговельним підприємствам пропонує розглядати «міні-кластер у сфері послуг» як сукупність підприємств роздрібної торгівлі, громадського харчування та інших галузей сфери послуг, розташованих в окремому великому торговому комплексі, гармонійно доповнює міську архітектурно-планувальну середу, і групуються навколо деякого ядра, що реалізує в значних обсягах продукти харчування чи інші товари (Бородіна, 2012). При цьому ядром, навколо якого формується весь бізнес-процес в торгових комплексах, Бородіна М.В. визначає продуктову мережу певного формату, відповідну попиту населення та інших факторів розміщення на даній міській території (Бородіна, 2012). На наш погляд, обмеження кластеру виключно продуктовою мережею не дозволяє повною мірою реалізувати увесь потенціал торговельного кластеру та задовольнити потреби населення у всіх групах товарів, зокрема непродовольчих, та супутніх послугах, пов'язаних з цими товарами.

Колосінський Є. Ю. та Колосінська М. І. відзначають, що в основі торговельного кластеру – ядро кластеру – лежить група компаній, що визначають специфічну діяльність кластеру та конкурують одна з одною, зокрема ядро торговельного кластеру мають складати спеціалізовані магазини продажу товарів, серед яких: продуктовий супермаркет, магазини одягу (чоловічих, жіночих, дитячих), супермаркет електроніки, магазин побутової техніки, магазини аксесуарів, інше (Колосінський, & Колосінський, 2015). До ближнього оточення торговельного кластеру ці автори відносять підприємства, що безпосередньо стосуються функціонування його ядра, насамперед, логістичні компанії; складські підприємства; агентства

нерухомості; постачальники, посередники, торгові агенти; заклади супутніх послуг; заклади громадського харчування; обслуговуючі компанії (будівельні, охоронні, інші); розважальні заклади (Колосінський, & Колосінський, 2015).

Таким чином, призначення торговельного кластера полягає у забезпеченні населення необхідними їм товарами та супутніми послугами.

Вищевикладене свідчить про існування декількох проявів відносин між учасниками торговельного кластеру, що потребує здійснення типізації торговельних кластерів. Оскільки торговельний кластер характеризується наявністю конкуренції та певною формалізацією відносин його учасників, як критерії доцільно обрати рівень конкуренції всередині кластеру та рівень централізації відносин, під яким доцільно розуміти ступінь формалізації відносин між учасниками. Запропонована типізація торговельних кластерів формує типізаційну концепцію торговельних кластерів «4К»: конкурентний, комплементарний, корпоративний, колабораційний. Дана концепція базується на матриці типізації торговельних кластерів «4К», яку подано на рис. 5.10.

Рівень конкуренції усередні кластеру	високий	Конкурентний Поєднання сукупності суб'єктів торгівлі схожого виду діяльності на одному локальному просторі	Колабораційний Розміщення замовлень суб'єктів торгівлі у виробників різних груп товарів під власною торговельною маркою
	низький	Комплементарний Поєднання сукупності суб'єктів торгівлі доповнюючих видів діяльності на одному локальному просторі	Корпоративний Поєднання пов'язаних суб'єктів господарювання (постачання, виробництво, доставка) навколо торговельної ланки
		низький	високий
		Рівень централізації відносин	

Рис. 5.10. Матриця типізації торговельних кластерів «4К»

Джерело: розроблено автором

Перший тип торговельних кластерів – конкурентний, який передбачає поєднання сукупності суб'єктів торгівлі схожого виду діяльності на одному локальному просторі. Як локальний простір можуть бути торговельні центри, торговельні комплекси, спеціалізовані ринки. Рівень конкуренції у таких кластерах є високим, оскільки передбачає множину конкуруючих суб'єктів господарювання, що займаються схожими видами діяльності. Між собою ці суб'єкти не пов'язані формальними відносинами. Формальні відносини існують лише з власником торговельних просторів щодо оренди місць для торговельної діяльності, тому рівень централізації відносин у такому кластері є низьким. Перевагами для споживача використання такого кластеру є можливість обрати з глибини асортименту товари з різними ціновими пропозиціями в одному локальному місці.

Другий тип торговельних кластерів – комплементарний, який передбачає поєднання сукупності суб'єктів торгівлі доповнюючих видів діяльності на одному локальному просторі. До цього типу кластеру можуть входити торговельні підприємства, які торгують взаємодоповнюючими товарами. Тут ядром кластеру може бути велике торговельне підприємство, яке генерує споживчий трафік, а інші більш менші суб'єкти торговельної діяльності одержують переваги від цього трафіку. У цьому типі кластеру можуть бути підприємства сфери послуг. Рівень конкуренції у таких кластерах є нижчим, ніж у конкурентного типу торговельного кластеру за рахунок того, що у ньому здебільшого представлені підприємства з доповнюючими видами діяльності. Між собою ці суб'єкти також не пов'язані формальними відносинами, тому рівень централізації відносин у такому кластері також є низьким.

Третій тип торговельних кластерів – корпоративний, який передбачає поєднання пов'язаних суб'єктів господарювання (постачання, виробництво, доставка) навколо торговельної ланки. Цей тип кластеру являє собою інтеграцію, що відбувається навколо торгівлі. Як приклад, можна навести корпорацію АТБ, яка окрім найбільшої торговельної мережі в Україні має

власне виробництво м'ясопродуктів та кондитерських виробів, ГК Фоззі, яка окрім декількох торговельних мереж різного формату має власне консервне, кондитерське, рибне та інші продуктове виробництва під власними торговельними марками. Рівень конкуренції у таких кластерах є низьким оскільки торговельні мережі не мають у своєму складі конкуруючих виробництв. Проте учасники пов'язані формальними договірними відносинами та загальним керівництвом, тому рівень централізації відносин у такому кластері є високим.

Четвертий тип торговельних кластерів – колабораційний, який передбачає розміщення замовлень суб'єктів торгівлі у виробників різних груп товарів під власною торговельною маркою. Ядром цього кластеру є підприємство торгівлі, яке замовляє виробництво певних товарів у різних виробників під власною торговельною маркою.

Як свідчать дослідження, станом на початок 2018 р. лідером за кількістю власних торговельних марок був Ашан, що пропонував споживачам близько 2500 позицій. У Fozzy Group налічувалося приблизно 2000 найменувань товарів, Фуршету – 1300 позицій, у Retail Group – 1250 позицій, у Varus – 1200 позицій (RAU, 2018). До того ж частка власних торговельних марок у товарообороті торговельних мереж складає від 8 до 23% (RAU, 2018). Враховуючи розгалуженість навіть представлених торговельних мереж, можна стверджувати про вплив такої кооперації на споживчий ринок. Рівень конкуренції у таких кластерах є вищим, ніж у торговельних кластерах корпоративного типу. Між собою ці суб'єкти пов'язані формальними договірними відносинами, координацією спільних дій, тому рівень централізації відносин у такому кластері також є високим.

У переліку питань щодо формування торговельного кластеру – оцінювання та обґрунтування стратегії розвитку кластеру. Аналіз методичних розробок щодо оцінювання діяльності кластерів (безвідносно сфери їх реалізації, рівня, виду, етапу розвитку та інших характеристик) свідчить, що вони базуються на засадах теорії економічної ефективності (Буянова, &

Дмитрієва, 2012) та передбачають використання кластерних ефектів і показників ефективності. Кластерні ефекти визначаються за суб'єктами економічних відносин (підприємства кластера, органи державної влади, регіон) (Савзиханова, 2014) видами (зниження трансакційних витрат, синергія маркетингу, зниження вартості капіталу, дифузія інновацій), сферами прояву (екологічний, комерційний, бюджетний, соціальний та ін. види) ефектів (Буянова, & Дмитрієва, 2012). Щодо оцінювання діяльності кластерів, то до переліку таких показників включають:

- ефекти від економії на трансакційних витратах, зниження вартості капіталу, бюджетний ефект, ефект створення інфраструктури, зниження маркетингових витрат у кластері (Буянова, & Дмитрієва, 2012);

- змінення норм прибутку, вартості кінцевої продукції (Асанова, 2003);

- змінення продуктивності праці, збільшення прибутку, розширення ринків збуту, залучення інвесторів, впровадження сучасних технологій та інновацій; розвиток інфраструктури, збільшення бюджету, зменшення виплат з безробіття; зростання валового регіонального продукту, обсягів інвестицій, експорту наукоємної продукції, зайнятості та благополуччя населення (Савзиханова, 2014);

- зміцнення компетентності регіону та підвищення його конкурентоздатності (Іванченко, 2013);

- рівень зайнятості на підприємствах і організаціях, які входять до кластеру (Федоренко та ін., 2008) та ін.

Кластерні ефекти та показники оцінювання кластерів взаємообумовлені та відображають різні аспекти діяльності кластерного утворення, що дає можливість виділити ефекти та показники для оцінювання діяльності на рівні окремих учасників кластеру, кластеру загалом та регіону його розміщення та використовувати в управлінні кластером моделі, засновані на концепціях ціннісно-орієнтованого управління на рівні суб'єктів-учасників кластеру, та сукупного кластерного ефекту – на рівні регіону.

Реалізація кластерного розвитку підприємств торгівлі шляхом участі у

торговельному кластері обумовлює необхідність формування науково-практичного підходу до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі.

Підґрунтям прийняття відповідного рішення є обрана корпоративна стратегія підприємства торгівлі, оскільки визначені типи торговельних кластерів є певною мірою похідними від деяких з них. Конкурентний торговельний кластер має спільні ознаки зі стратегією концентрації, оскільки передбачає продовження основного виду діяльності у конкурентному середовищі. Комплементарний торговельний кластер, звичайно не передбачає придбання підприємств торгівлі доповнюючих видів діяльності, проте використовує синергетичні ефекти від такої участі. Корпоративний торговельний кластер пов'язаний зі стратегією вертикальної інтеграції, а колабораційний – зі стратегією горизонтальної інтеграції.

Враховуючи вищевикладене, першим методичним етапом в обґрунтуванні кластерного розвитку підприємства торгівлі є аналіз корпоративної стратегії підприємства торгівлі. Другий етап полягає в узгодженні корпоративної стратегії із відповідним типом торговельного кластеру. Третім етапом є оцінка потенційних синергетичних ефектів від участі в обраному типі торговельному кластері. Четвертий етап передбачає розробку та імплементацію заходів з участі в торговельному кластері. П'ятий етап передбачає оцінку ефективності участі торговельному кластері. Схематично даний процес відображено на рис. 5.11.

Отже, головним критерієм формування торговельного кластеру є провідна роль торговельної ланки в кластерному утворенні. Особливості специфіки утворення торговельних кластерів дозволяє виокремити декілька їхніх типів, що відрізняються рівнем конкуренції всередині кластеру та рівнем формалізації відносин між учасниками кластеру. Участь підприємств торгівлі у кластерних утвореннях дозволяє вирішити проблеми якісного розвитку, шляхом зростання ефективності їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

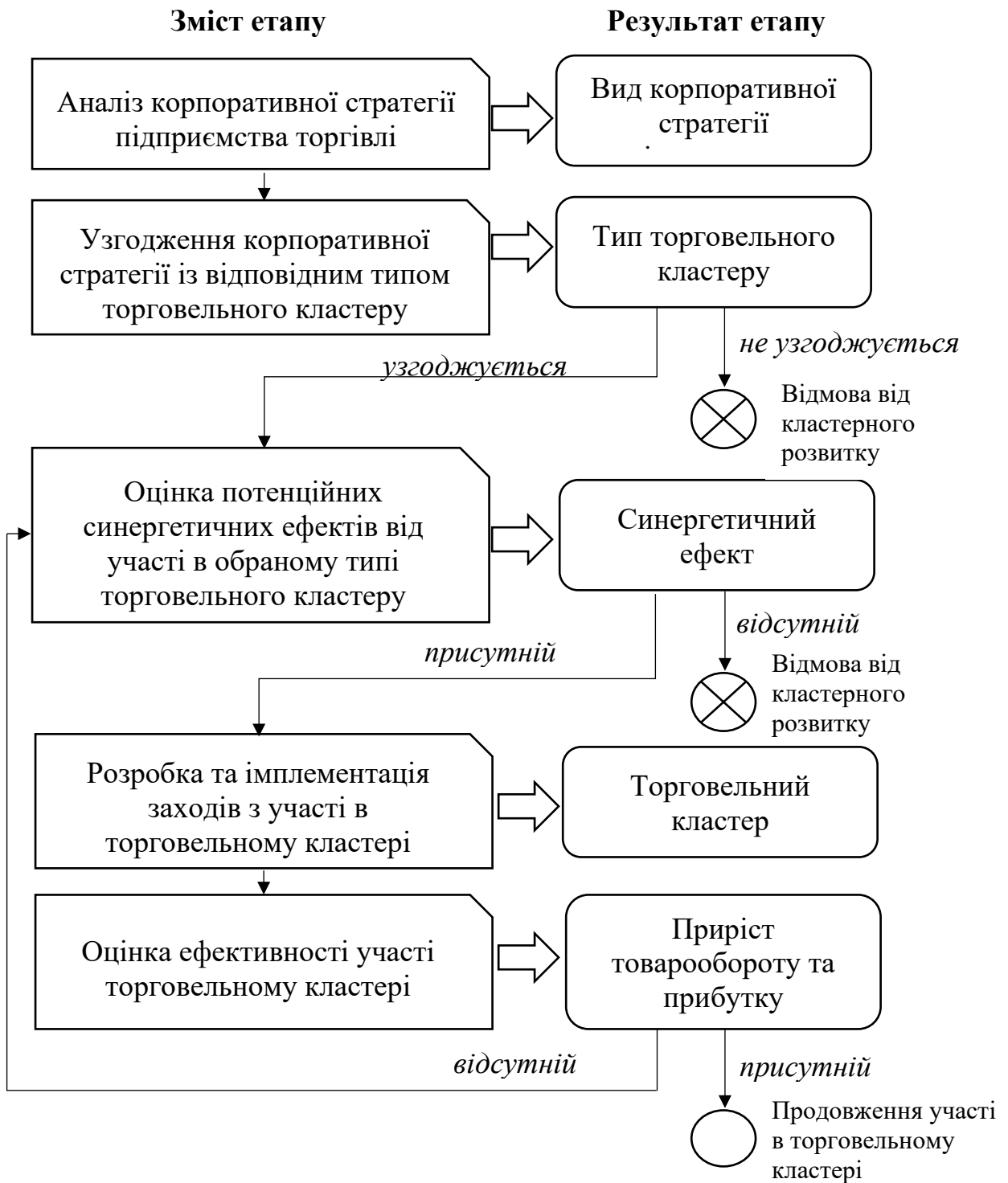


Рис. 5.11. Науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Сукупність розробленого вище методичного інструментарію формують методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі (рис. 5.12).



Рис. 5.12. Методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі

Наведений методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку включає у себе три складові: аналітичну, планувальну та імплементаційну. Аналітична складова методологічного базису є передумовою вибору корпоративних стратегій підприємства торгівлі та передбачає оцінку динаміки розвитку підприємств торгівлі. Планувальна складова передбачає обґрунтування вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, а також сукупність розробленого методичного інструментарію підтримки формування стратегій. Даний методичний інструментарій систематизовано у матриці ціннісних пріоритетів, що дозволяє його використовувати за визначеними ціннісними пріоритетами підприємств торгівлі, що також визначають відповідні види корпоративних стратегій. Імплементаційна складова методологічного базису орієнтована на реалізацію обраних стратегій розвитку, шляхом здійснення стратегічних змін у діяльності підприємства торгівлі. Ініційовані стратегічні зміни є підставою взаємодії стратегічної компоненти ядра розвитку з ресурсною компонентою та компонентою бізнес-моделі щодо здійснення відповідних управлінських впливів у цих компонентах з метою реалізації обраної стратегії розвитку.

Висновки до розділу 5

З метою комплексної оцінки розвитку підприємств торгівлі, розроблено методичний інструментарій, що ґрунтується на розрахунку загального інтегрального показника оцінки динаміки розвитку підприємств торгівлі, який складається з двох коефіцієнтів: інтегрального показника оцінки динаміки фінансового стану й інтегрального показника оцінки динаміки діяльності. Наведений методичний інструментарій дозволяє визначити динаміку розвитку підприємства торгівлі відносно основних конкурентів та виявити основні чинники, що спричинили зміни.

Базуючись на результатах оцінки динаміки розвитку підприємств торгівлі з метою обґрунтування підходу до формування стратегії їх розвитку,

запропоновано науково-методичний підхід до вибору корпоративної стратегії торговельних мереж, заснований на побудові матриці вибору корпоративних стратегій, яку утворюють два показники, зокрема, темпи зростання ринку і частка ринку, що дозволяє з цих позицій обґрунтовувати напрями розвитку підприємств торгівлі. З метою конкретизації напрямів розвитку підприємств торгівлі обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору базових стратегій зростання підприємств торгівлі з використанням матриці вибору базових стратегій зростання на основі їхньої систематизації та подальшому розподілі за ціннісними пріоритетами, зокрема: збільшення частки ринку, підвищенням операційної ефективності, задоволенням інтересів акціонерів (власників), формуванням іміджу. Такий підхід сприяє урахуванню ціннісних пріоритетів підприємства у формуванні стратегії розвитку підприємства торгівлі.

Враховуючи, що реалізація розроблених стратегій розвитку відбувається за рахунок здійснення стратегічних змін у діяльності підприємств торгівлі, запропоновано інтегровану модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі. Реалізація інтегрованої моделі стратегічних змін передбачає: розробку основних етапів реінжинірингу бізнес-процесів відповідно встановлених стратегічних орієнтирів діяльності; аналіз ефективності бізнес-процесів за всіма рівнями, виявлення відхилень від нормативів і розробку управлінських рішень з мінімізації величини «розриву» між фактичним і нормативним значенням; перевірку результатів на відповідність до вимог системи менеджменту якості; аналіз змін за ключовими факторами успіху, включеними в збалансовану систему показників; формулювання нових цільових значень показників.

З метою обґрунтування доцільності реалізації стратегії інтеграції в умовах консолідації ринку роздрібної торгівлі в Україні розроблено методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі, який базується на теорії стейкхолдерів і базових положеннях конкурентного аналізу та ґрунтується на поєднанні

коефіцієнтного, бального та матричного методів і передбачає ідентифікацію ефективності угоди злиття та поглинання на основі оцінювання динаміки показників, що відображають рівень задоволення інтересів зацікавлених сторін та ефективність діяльності підприємства-учасника порівняно з підприємством-конкурентом.

З огляду на те, що інтеграція підприємств може передбачати формування організаційно-економічних об'єднань, які представляють собою особливу форму організації бізнесу на певній території торговельний кластер, запропоновано науково-практичний підхід до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі, який передбачає аналіз корпоративної стратегії підприємства торгівлі, узгодження корпоративної стратегії із відповідним типом торговельного кластеру, оцінку потенційних синергетичних ефектів від участі в обраному типі торговельному кластері, розробку та імплементацію заходів з участі в торговельному кластері, оцінку ефективності участі у торговельному кластері. Встановлено, що призначення торговельного кластера полягає у забезпеченні населення необхідними товарами та супутніми послугами, доведено існування декількох проявів відносин між учасниками торговельного кластеру, що потребує здійснення типізації торговельних кластерів. У дисертації сформовано типізаційну концепцію торговельних кластерів «4К»: конкурентний, комплементарний, корпоративний, колабораційний, які відрізняються рівнем конкуренції всередині кластеру та рівнем централізації відносин. Участь підприємств торгівлі у кластерних утвореннях дозволяє вирішити проблеми якісного розвитку шляхом зростання ефективності їхньої діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

На основі розробленого методичного інструментарію обґрунтовано методологічний базис стратегічної компоненти ядра розвитку підприємства торгівлі, який включає три складові: аналітичну, планувальну та імплементаційну. Аналітична складова методологічного базису є передумовою вибору корпоративних стратегій підприємств торгівлі та

передбачає оцінку динаміки розвитку підприємств торгівлі. Планувальна складова передбачає обґрунтування вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, а також сукупність розробленого методичного інструментарію підтримки формування стратегій. Даний методичний інструментарій систематизовано у матриці ціннісних пріоритетів, що дозволяє його використовувати за визначеними ціннісними пріоритетами підприємств торгівлі, що також визначають відповідні види корпоративних стратегій.

Імплементативна складова методологічного базису орієнтована на реалізацію обраних стратегій розвитку, шляхом здійснення стратегічних змін у діяльності підприємства торгівлі. Ініційовані стратегічні зміни є підставою взаємодії стратегічної компоненти ядра розвитку з ресурсною компонентою та компонентою бізнес-моделі щодо здійснення відповідних управлінських впливів у них з метою реалізації обраної стратегії розвитку підприємств торгівлі.

Основні наукові положення проведеного дослідження за даним розділом знайшли відображення у таких наукових публікаціях автора: (Kruglova & Zubkov, 2017; Гросул, & Зубков, 2017а; Зубков, С. А. & Колесник, А. А., 2010, 2011, 2012; Зубков, С. А. & Агу Боклі Чибуйке, 2014; Зубков, С. О., & Агу Боклі Чибуйке, 2014); Зубков, 2011, 2019б, 2020е; Зубков & Зюбан, 2010а, 2010б; Зубков, С. О., & Колесник, А. О., 2012а, 2012б; Зубков & Попова, 2010а, 2010б; Зубков, Колесник & Агу Боклі Чебуїке, 2014; Зубков, Колесник & Зюбан, 2011; Зубков & Колесник, 2018).

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Проведене дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних наукових і практичних результатів методологічного, теоретичного та емпіричного рівнів, що відображають вирішення завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. На основі аналізу частки внеску торгівлі у формування основних результатів економічної діяльності України доведено вагомість впливу розвитку підприємств торгівлі на економіку країни. За результатами аналітичної оцінки тенденцій розвитку підприємств торгівлі виявлено основні тенденції сучасного етапу розвитку торгівлі, визначено перешкоди ефективного зростання галузі. На фоні загострення конкуренції на локальних споживчих ринках, встановлено тенденцію до зростання мережевої торгівлі на фоні скорочення локальних торговельних об'єктів, що виявляється у концентрації торгових площ під управлінням обмеженої кількості торговельних мереж. За таких умов обґрунтовано необхідність методологічного забезпечення розвитку підприємств торгівлі.

2. З метою забезпечення розвитку господарюючих суб'єктів на основі застосування сучасної теоретико-методологічної бази, розроблено концепцію ядра розвитку підприємства, що базується на взаємодії трьох компонент: стратегічної, яка визначає напрями розвитку та заходи їх досягнення; ресурсної, яка забезпечує мобілізацію необхідних для цього ресурсів; компоненти бізнес-моделі, яка сприяє зростанню ефективності нового виду діяльності. Визначені складові ядра розвитку підприємства охоплюють ключові сфери управлінської діяльності на підприємстві, а застосування

розробленої концепції в діяльності підприємств сприятиме формуванню умов для гармонійного їх розвитку.

3. Для концептуального вирішення проблеми стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі обґрунтовано концепцію формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, в основу якої покладено взаємозв'язок теоретичного та методологічного базисів та динамічної моделі ядра розвитку підприємства, що відображає сукупний вплив змін складових компонентів на його розвиток під впливом зміни зовнішнього середовища. Теоретичним базисом концепції формування стратегії розвитку підприємств торгівлі є сукупність загальних теорій розвитку, теорій, що підтримують компоненти ядра розвитку та теорій розвитку підприємств торгівлі. Методологічний базис формування стратегії розвитку складають сукупність методів, що підтримують функціонування складових компонентів ядра розвитку. Використання запропонованої концепції дозволить визначити стратегічні траєкторії розвитку господарюючих суб'єктів торговельної галузі та забезпечити їх подальший розвиток у конкурентному середовищі.

4. З метою розробки теоретико-методологічного обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі аргументовано застосування загальнонаукових методологічних підходів та методів дослідження, зокрема концептуального, діалектичного, системного, комплексного, суб'єктного та інституційного. На основі концептуального підходу визначено концептуальні детермінанти дослідження процесів формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, що забезпечує єдність методологічних підходів та методів, адекватність та реалістичність проведення комплексу наукових пошуків.

5. Спираючись на необхідність комплексного вирішення теоретичних та прикладних завдань формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, здійснено систематизацію міждисциплінарних методологічних підходів дослідження процесів її формування з виокремленням загальних для теоретико-пізнавального й аналітичного спрямувань досліджень та притаманних теоретико-пізнавальному та аналітичному спрямуванням.

Запропонована систематизація дозволяє охопити увесь спектр напрямків і сфер застосування міждисциплінарних підходів в процесах формування стратегії розвитку підприємств торгівлі.

6. З метою створення теоретико-методологічного базису формування стратегії розвитку підприємств торгівлі виокремлено конкретно-методологічні підходи відповідно до об'єктно-структурної та адміністративно-суб'єктивної детермінант процесів формування стратегії розвитку підприємств, на основі чого здійснено їх систематизацію за визначеними критеріальними ознаками.

7. Спираючись на необхідність повного використання наявного ресурсного потенціалу та мобілізації нереалізованих резервів для досягнення поставлених цілей розвитку, обґрунтовано концептуальну модель організаційно-економічного механізму забезпечення мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, яка, на відміну від існуючих, включає в себе мету та завдання, принципи, суб'єкти та об'єкти мобілізації; підсистеми забезпечення: функціональну, цільову, методи, способи та інструменти мобілізації ресурсного потенціалу. На основі запропонованої моделі розроблено науково-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу, використання якого дозволить забезпечити процес пошуку наявних можливостей розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі.

8. З метою упорядкування оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі розроблено аналітичну систему, яка включає суб'єкт та об'єкт оцінки, систему цілей, відповідне інформаційне забезпечення, сукупність оціночних принципів і релевантних методичних підходів, методів та відповідних показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємств торгівлі, що враховують галузеву специфіку. Аргументовано, що за різних підходів до ціннісно-орієнтованого управління ресурсною компонентою ядра розвитку

підприємства торгівлі необхідно використовувати різні підходи до оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу.

9. Ураховуючи необхідність підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням основної діяльності підприємств торгівлі в контексті реалізації стратегії його розвитку обґрунтовано науково-методичний підхід та удосконалено 9-стадійну процесну модель управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі, що передбачає одночасну багатокритеріальну оптимізацію джерел фінансування оборотних активів з орієнтацією на критерії ефективності: достатність коштів для забезпечення потреб підприємства в оборотних активах; забезпечення платоспроможності; забезпечення фінансової стійкості; мінімізації вартості залучення оборотних активів. З метою визначення можливості використання агресивного, компромісного або консервативного підходів до управління фінансуванням оборотних активів доведено доцільність використання підходу, що ґрунтується на залежності обсягів і джерел фінансування від оборотності оборотних активів і реалізується за допомогою матричного методу.

10. Для забезпечення методологічної підтримки функціонування компоненти бізнес-моделі ядра розвитку, розроблено теоретико-методологічний базис підтримки бізнес-моделі, підґрунтям якого є виокремлення складових елементів – формату торгівлі, бізнес-процесів та управління, та обґрунтовані на цій основі формати бізнес-моделей (інтегрований, диверсифікований, конвергентний, вектолітний, стандартизований), методичний інструментарій оцінки ключових властивостей бізнес-моделі – конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності для обґрунтування подальшої стратегічної трансформації бізнес-моделі, що забезпечує підтримку її актуальності.

11. Зважаючи на те, що ключовим елементом ефективності функціонування та розвитку підприємства торгівлі виступає конкурентоспроможна бізнес-модель, розроблено науково-методичний підхід

до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, який дозволяє на основі встановленої суми місць визначити перелік основних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі з урахуванням внутрішніх можливостей господарюючих суб'єктів галузі. З метою розробки дієвих управлінських рішень щодо вибору напрямків стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства, запропоновано науково-методичний підхід до оцінки рівня інноваційної активності підприємств торгівлі, який, на відміну від існуючих, створює можливість комплексного урахування критеріїв ефективності (цільової, реалізації, витратної, соціальної, інвестиційної, реактивної), які є визначальними при підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі, дозволяє визначити тип реакції на важливість оновлення бізнес-моделі.

12. Спираючись на необхідність обґрунтованого вибору напрямків оновлення поточної бізнес-моделі підприємства торгівлі, запропоновано науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління та необхідності стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємств торгівлі, застосування якого дозволяє на основі позиціювання у матриці «рівень ефективності управління поточною бізнес-моделлю – рівень необхідності стратегічної трансформації» обрати оптимальну стратегію трансформації бізнес-моделі підприємств торгівлі.

13. Для забезпечення обґрунтованого вибору стратегій розвитку розроблено науково-методичний підхід до вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання, який базується на побудові матриці вибору корпоративних стратегій торговельних мереж, яку утворюють показники темпу зростання ринку та частки ринку, й матриці вибору базових стратегій зростання торговельних мереж на основі урахування ціннісних пріоритетів розвитку, що забезпечує обґрунтованість формування стратегій розвитку підприємств торгівлі.

14. З огляду на те, що реалізація стратегій інтеграції підприємств торгівлі обумовлює необхідність обґрунтування доцільності процесів злиття

та поглинання в умовах консолідації ринку роздрібної торгівлі в Україні, розроблено методичний інструментарій для оцінювання ефективності стратегій інтеграції підприємств торгівлі, який ґрунтується на теорії стейкхолдерів і базових положеннях конкурентного аналізу та поєднує коефіцієнтний, бальний та матричний методи й передбачає ідентифікацію ефективності угоди злиття та поглинання на основі оцінювання динаміки показників, що відображають рівень задоволення інтересів зацікавлених сторін та ефективність діяльності підприємства-учасника порівняно з підприємством-конкурентом, що надає можливість обґрунтованого підходу до реалізації стратегії інтеграції підприємства торгівлі.

15. З метою визначення базових стратегій зростання запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування доцільності кластерного розвитку підприємств торгівлі, який ґрунтується на запропонованій концепції типізації торговельних кластерів «4К» (конкурентний, комплементарний, корпоративний, колабораційний) та дозволяє обґрунтувати доцільність кластерного розвитку підприємства торгівлі відповідно до обраних стратегій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106.
- Abcnews (2016). ТОП-10 продуктовых ритейлеров <<http://abcnews.com.ua/ru/analytics/top-10-produktovykh-riteilierov>> (2020, травень, 18).
- Abcnews (2018). Составлен рейтинг крупнейших торговых сетей в Украине <<http://abcnews.com.ua/ru/news/top-10-produktovykh-setei-ukrainy-pokolichestvu-magazinov>> (2020, травень, 18).
- Aequo (2020). У вихорі змін: М&А в Україні <https://aequo.ua/content/news/files/aequo_ma_ukraine_2020_ukr_1591888701_ru.pdf> (2020, травень, 10).
- Andersson, T., & Schwaag, S. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, Malmo.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin
- Arnold, S., Kozinets, R., & Handelman, J. (2001). Hometown ideology and retailer legitimation: the institutional semiotics of Wal-Mart flyers. *Journal of Retailing*, 77(2), 243–271.
- Azides, I. (1999). *Managing corporate lifecycles*. Paramus NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–121.
- Bergman, E. M., & Feser E. J. (1999). *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Regionl Research Institute, WVU.
- bmanager.ru Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение. <<http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html>> (2020, травень, 18).
- Borusiak, B. (2011). Innowacyjne formaty handlu detalicznego. *Innowacje w marketingu i handlu*, (184), 111-124.

Boudeville, J. R. (1992). *Problems of regional economic planning*. Edinbyrgh.

Breitmayer, B. J., Ayres, L., & Knafl, K. A. (1993). Triangulation in qualitative research: evaluation of completeness and confirmation purposes. *Image the journal of nursing scholarship*, 25(3), 237-243.

Bureau van Dijk (2017). Global M&A Review 2017 <<https://www.bvdinfo.com/getattachment/0d5502bf-b54d-4f98-b100-4b1b4d3033cd/M-A-Review-Global-2017.aspx>> (2020, травень, 10).

Bureau van Dijk (2019). Global M&A Review 2019 <<https://www.bvdinfo.com/en-gb/-/media/blog/global-ma-review-2019.pdf>> (2020, травень, 10).

Business models guide. Retrieved from https://www1.eere.energy.gov/buildings/betterbuildings/neighborhoods/pdfs/retailer_business_model.pdf (Accessed 02/06/2020).

Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 69–96.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.

Cognos. Аналітична платформа Cognos 8 BI <http://ni.biz.ua/7/7_2/7_26045_analiticheskaya-platforma-Cognos--BI.html> (2020, травень, 18).

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15 (8), 143–152.

Commons, J. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*. 21, 648-657.

Cosenz, F. A., & G. Noto (2018). Dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51 (1), 127–140.

Davidson, W.R. & Johnson, N.E.C. (1981). Portfolio theory and the retailing life cycle, *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*, Chicago: American Marketing Association, 51–63.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52, 1-20.

Delo (2019). Сколько магазинов открыли, а сколько закрыли food-ритейлеры в Украине в прошлом году <<https://delo.ua/business/skolko-magazinov-otkryli-a-skolko-zakryli-foo-349136/>> (2020, травень, 18).

Deming, W. E. (2000). *The New Economics. For Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT press.

Eduherald. Возможности программы SPSS при обработке данных массового тестирования <<https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=16902>> (2020, травень, 18).

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.

Esquivias, P., Ramos, P. & Souza, R. (2010). Business Model Adaptation. *Retail: A Growing Need*. Boston: Boston Consulting Group.

Fewell, M. P. (2006). *Area of common overlap of three circles*. Maritime Operations Division, Australian Government, Department of Defence, Tech. Rep. DSTO-TN-0722, Oct. 2006. Retrieved from: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA463920.pdf> (accessed 18 May 2020).

Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39.

Forester, M. (1995). Darwinian theory of retailing. *Chain Store Age*, (August), 8.

Global Innovation Index (2019). Retrieved from: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (accessed 2020.May.18).

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109–122.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.

Grosul V. A., Mkrtchan, T. M., Zubkov, S. O., & Karapetyan, N. N. (2019). Complex business solutions on risk assessment and management in retail. *Financial and credit activity: problems of theory and practice..* Vol. 1, No. 28. P. 95–104.

Groumpos, P. P. (2015). Modelling business and management systems using fuzzy cognitive maps: a critical overview. *IFAC-PapersOnLine*, 48 (24), 207–212.

Guiltinan, P. (1974) Planned and evolutionary changes in distribution channels, *Journal of Retailing*, 50, 79–91.

Haas, Y. (2019). Developing a generic retail business model—a qualitative comparative study. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 47 (10), 1029–1056.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.

Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 10, 399–411.

Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J., Solaimani, S., & Janssen, W. (2016). Business model metrics: an open repository. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 337-366.

Hollander, S. C. (1960). The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, 24(July), 37–42.

Hower, R. M. (1943). *History of Macy's of New York: 1858–1919*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hrosul, V. A., & Zubkov, S. O. (2018). Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3(26), 294–302.

Hrosul, V. et al. (2018). Adaptive management of trade enterprises: theory and practice: monograph. Riga: RISEBA

Hrosul, V., & Galoyan, D. (Eds) et al. (2019). *Doing Business in Armenia, Belarus, Georgia, Latvia, Moldova, Ukraine* : handbook. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko.

Hrosul, V., & Kreituss I. (Eds) et al. (2019). *Research of youth entrepreneurship problems in Eastern Partnership Countries*: report, Riga : RISEBA.

Hrosul, V., Zubkov, S., & Ivanova, T. (2019). Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Sciences*, II (4), 65–74.

Hrosul, V., Zubkov, S., Askerov, T, & Yesinova, N. (2020). Quality assessment of the youth entrepreneurship strategic adaptation program in the retail. *Youth entrepreneurship in Eastern Partnership countries: analysis of problems and solutions: monograph*, Riga: RISEBA, 117–134.

Ibm. Обзор IBM SPSS Statistics <<https://www.ibm.com/ru-ru/products/spss-statistics>> (2020, травень, 18).

Inventure (2014). Рынок розничной торговли Украины <https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok_rozничnoj_torgovli_ukrainy> (2020, травень, 18).

ISO (2015). Международный стандарт ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь <<http://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>> (2020, травень, 10).

Izraeli, D. (1973). The three wheels of retailing: a theoretical note, *European Journal of Marketing*, 7(1), 70–4.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaynak, E. (1979). A refined approach to the wheel of retailing, *European Journal of Marketing*, 13(7), 237–45.

Kotler, P. (1984). *Marketing essentials*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Крі-Monitor. Збалансована система показників <www.kri-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (2020, травень, 10).

Kreston GCG (2019) Бизнес с аппетитом: обзор рынка продуктового ритейла и организация сети продуктовых магазинов <https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/2019/07/report_retail_.pdf> (2020, травень, 18).

Kruglova, O. A., & Zubkov, S. O. (2017). Methodological principles of estimating efficiency of merger and acquisition processes of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*.. Vol. 2, No. 23. P. 167–174.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A., Luedeke-Freund, F., Upward, A., & Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189-204.

Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European management journal*, 31(6), 668-681.

Lasuen, J. R. (1969). On growth poles. *Urban studies*, 6(2), 137-161.

Lemańska-Majdzik, A., & Okręglicka, M. (2015). Identification of business processes in an enterprise management. *Procedia Economics and Finance*, 27, 394-403.

Levy, M., & Powell, P. (2005). *Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems*. Oxford: Butterworth Heinemann,.

Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A. & Connolly, B. (2005). The Concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, 81 (2), 83–88.

Librino, F., Levorato, M., & Zorzi, M. (2014). An algorithmic solution for computing circle intersection areas and its applications to wireless communications. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 14(18), 1672-1690.

Lievegoed, B. (1969). *Organisaties in ontwikkeling*. Rotterdam: Lemniscaat,.

Magretta, J. (1998). The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76 (2), 72–84.

Markowska, M., Rögnvaldur, J., & Wiklund, J. (2011). Contextualizing business model development in Nordic rural gourmet restaurants. *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development*, 162-181.

Maronick, T. J. & Walker, B. J. (1974). The dialectic evolution of retailing. *Proceedings of the Southern Marketing Association* (Atlanta: Georgia State University), 147.

Marshall, A. (1961). *Principles of Economic: An Introductory Volume* (9th ed.). London: Macmillan.

McNair, M. P. (1958). Significant trends and developments in the postwar period. *Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the university*, 1-25.

McNair, M. P., & May, E. C. (1976). *The Evolution of Retail Institutions in the United States*. Cambridge, MA: Marketing science Institute.

Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (2007). *Management*. New York: Harper & Row,.

Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.

Mitsenko, N., & Mishchuk, I. (2019). Scientific bases of integrated enterprise development strategy formation. *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment: collective monograph*. Riga: “Landmark” SIA, 2, 129–138.

Morse, J. M. (1991). RN, PhD (Nursing), PHD (Anthropology) Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research: March-April*, 40 (2), 120-123.

O'Shannassy, T. (1999). Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm. *Working Paper Series*, 20, 1–25.

Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press

Perroux, F. (1970). Note on the concept of growth poles. *Regional economics: theory and practice*, 22, 93-103.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1, 12-17.

Pottier, P. (1963). Axes de communication et développement économique. *Revue économique*, 14(1), 58-132.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/Jun, 79–91.

Predictive solutions. IBM SPSS Statistics <<http://www.predictivesolutions.ru/software/statistics.htm>> (2020, травень, 18).

Rau (2017). 10 продуктовых сетей Украины по количеству магазинов <<https://rau.ua/ru/news/top-10-produktovyh-setej-2/>> (2020, травень, 18).

Rau (2020). Рекордный год: сколько магазинов открыли крупнейшие сети Украины в 2019-м <<https://rau.ua/ru/news/skolko-magazynov-otkryly-2019/>> (2020, травень, 18).

RAU, (2018). Топ-5: лидеры среди украинских FMCG-сетей по продажам собственных торговых марок. <<https://rau.ua/ru/analytics/top-5-private-label/>> (2020, травень, 18).

Retailers (2015). Инфографика: Рейтинг эффективности розничных сетей Украины по отраслям за 2014 год <<https://retailers.ua/news/spetsproektyi/2302-infografika-reyting-krupneyshih-roznychnih-setey-ukrainyi-po-otraslyam-za-2014-god>> (2020, травень, 18).

Retailers (2020). В 2019 году продуктовые сети открыли рекордное количество магазинов <<https://retailers.ua/news/menedjment/10098-v-2019-godu-produktovyye-seti-otkryili-rekordnoe-kolichestvo-magazinov>> (2020, травень, 18).

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17.5-6, 133-144.

Roth, V.J. & Klein, S. (1993) A theory of retail change, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3:2, 167-183.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, 566–570.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.

Sampson, S. & Tigert, D. (1994). The impact of warehouse membership clubs: the wheel of retailing turns one more time. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(1), 33–59.

Savytska, N., Chmil, H., Hrabylnikova, O., Pushkina, O., & Vakulich, M. (2019). Behavioral models for ensuring the security of functioning and organizational sustainability of the enterprise. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), 63-76.

Shewhart, W. (1986), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, N.Y.: Dover Publ.

Slawinska, M. (2016). Changes to retail business models-overview of the determining factors. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 15 (64), 149–160.

Sölvell Ö. (2008). *Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 141 p.

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models, *Journal of Retailing*, 87 (1), 3–16.

STADIA. Universal statistical package. <<https://allsoft.ua/software/vendors/npo-informatika-i-kompyutery/universalnyy-statisticheskiy-paket-stadia/>> (2020, травень, 18).

Sun, L. N. (2002). Retail life cycle of department store industry. In *Proceedings of the international foundation of fashion technology institutes international conference on fashion and textiles: the new frontier, design, technology and business* (Hong Kong: Institute of Textiles and Clothing, The Hong Kong Polytechnic University), 1044-1050.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (1), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–534.

The Global Competitiveness Report (2019). Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf> (2020, May 18).

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2007). *Strategic management: concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin,.

Viswanadham, N. (2018). Performance analysis and design of competitive business models, *International Journal of Production Research*, 56 (1/2), 983–999.

Volberda, H. W., & Guildford, T. E. (2001). *Rethinking Strategy*. Biddles Ltd.

Wang, X., & Yin, Z. (2017, July). Internet platform business model renovate catering industries: Evidence from 3199 catering enterprises on Dianping.com in Haidian district. *2017 4th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering (IEIS)*, 1-5.

Weber, A. (1929). *Theory of the Location of Industries*. Chicago: University of Chicago Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Wernerfelt, N. (1989). From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, 14, 4–12.

Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. In *Business strategy review*, 15.2, 17-24.

Yrjölä, M. (2014). Value creation challenges in multichannel retail business models. *Journal of Business Models*, 2(1), 89-104.

Zook, C., & Allen, J. (2010). *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*. Harvard Business Press.

Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning*, 43 (2/3), 216–226.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.

Аакер, А. Д. (2002). *Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента*. СПб.: Питер.

Абдурахмонова, Б. С. (2016). Торговля как связующее звено продовольственного кластера. *Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук*, 3, 72-83.

Аверьянов, А. Н. (1985). *Системное познание мира*. Москва: Рипол Классик.

Агеев, Н. В. (2010). Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления. *Социальная политика и социология*, 5, 14-24.

Адизес, И. К. (2014). *Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни*. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Азарян, А. А. (2015). Основы институционального анализа сферы услуг. *Актуальні проблеми економіки*, 10, 8-12.

Академик.ру. (2001). Словарь бизнес-терминов. <<http://dic.academic.ru>>.

Акофф, Р. (1985). *Планування майбутнього корпорації* / Пер. з англ.. під ред. В. И. Данілова-Данільяна. М.: Прогрес.

Аксенов, В. В. (2012). Методы структурного анализа для моделирования и оптимизации бизнес-процессов промышленного предприятия. *Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика*, 3, 260–261.

Актёлова, О. П. (2013). Формирование организационно-экономического механизма управления. *Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска*. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т. <<http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section070.html>> (2020, травень, 10).

Алексеев, Н. (2013). Организационное проектирование в новой экономике. *Бизнес-Академия*, 2/3, 86-97.

Алексеева, Н. І. (2014). *Управління реалізацією стратегій зростання торговельного підприємства* (автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04, Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського), Донецьк.

Ананьев, О. М. & Белей, О. І. (2009). Особенности динамики развития торговельных підприємств системи споживчої кооперації України в транзитивний період. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 10, 93-98.

Ананьин, О. И. (2011). Философия и методология экономической науки. *Философия социальных и гуманитарных наук*. Москва: Академический проект, 2011, 353-436.

Андреева, Т. Е., & Чайка, В. А. (2006). К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, (4), 163-174.

Ансофф, И. (2004). *Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития*. СПб.: Питер Ком.

Артеменко, В. С., & Бубенець, І. Г. (2013). Процес формування та реалізації стратегій маркетингу в торговельній мережі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 100-105.

Асанова, Э. Р. (2003). Вертикальная интеграция предприятий. *Культура народов Причерноморья*, 46, 33-37.

Асаулюк, С. Л. (2009). Сутність і методика економічної оцінки розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19, 107–113.

Астапова, Г. В., Астапова, Е. А., & Лойко, Д. П. (2001). *Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины*. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского.

Бакунов, О. О., & Сергеева, О. В. (2010). *Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія*. Донецьк, ДонНУЕТ.

Бакунов, О. О., & Распопова, В. А. (2012). *Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія*, Донецьк, Ноулідж.

Баланович, А. М. (2014). Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 8 (2), 77-81.

Баластрик, Л. О., & Транченко, Л. В. (2005). Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 7, 188-195.

Балдинюк, А. Г. (2004). *Управління фінансуванням оборотних активів торговельних підприємств* (дисертація ... канд. екон. наук: 08.05.07, Київ. нац. торг.-екон. ун-т), Київ.

Балдинюк, А. Г. (2005). *Управління фінансуванням оборотних активів торговельних підприємств* (автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.05.07, Київ. нац. торг.-екон. ун-т), Київ.

Бараусова, Е. А. (2009). Цикличность изменения методов управления персоналом. *Современная модель эффективного бизнеса* : монографія. Новосибирск : ЦРНС,

Безпалько, І. Р. (2013). Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*, 38, 37-42.

Безпарточний, М. Г. (2015). Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1, 19-26.

Безпарточний, М. Г. (2016). Концептуальні засади функціонування та розвитку підприємств роздрібної торгівлі (дис. д-ра екон. наук: 08.00.04; Львівський торговельно-економічний ун-т), Львів.

Березін, О. В., & Карпенко, Ю. В. (2012). *Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств*: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка.

Березной, А. (2014). ТНК на развивающихся рынках: в поисках успешной бизнес-модели. *Мировая экономика и международные отношения*, 10, 5–17.

Берестов, В. Л., & Афонина, С. А. (2008). Анализ и оценка маркетинговой деятельности промышленного предприятия. *Проблемы современной экономики*, 1 (25), 12–22.

Бизнес Цензор (2015). 200 найбільших компаній України 2015 року <http://biz.censor.net.ua/resonance/3011931/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2015_roku> (2020, травень, 18).

Бизнес Цензор (2016). 200 найбільших компаній України 2016 року <https://biz.censor.net/resonance/3033764/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2016_roku> (2020, травень, 18).

Бизнес Цензор (2017). 200 найбільших компаній України 2017 року <https://biz.censor.net/resonance/3084420/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2017_roku> (2020, травень, 18).

Бизнес Цензор (2018). 200 найбільших компаній України 2018 року <https://biz.censor.net/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2018_roku> (2020, травень, 18).

Бияков, О. А. (2004). *Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты*. Томск: Изд-во Том. ун-та.

Білега, О. В. (2014). Методологія ідентифікації і управління створенням потенційних мережових структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 6 (1), 158-161.

Білодід, І. К. (1973). *Словник української мови*. Київ: Наукова думка, 4.

Білоус, Я. М. (2002). *Кооперування підприємств у сучасних умовах господарювання* (дис...канд. екон. наук: 08.06.01; Київський національний економічний університет), Київ.

Бланк, И. А. (2008). *Управление оборотным капиталом: учеб. курс*. Москва: Перспектива.

Блауберг, И. В., & Юдин, Э. Г. (1973). *Становление и сущность системного подхода*. Москва: Наука.

Блауг, М. (2004). *Методология экономической науки, или как экономисты объясняют*. Москва: НП «Журнал Вопросы экономики».

Блонська, В. І., & Чижовський, Р. О. (2010). Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20 (3), 179–185.

Богатирьов, І. О. (2004). *Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України)* (автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу). – Київ.. – 22 с

Богиня, Д. П., Куликов, Г., Шамота, В. М., Лісогор, Л., & Долгова, Л. (2001). *Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати*. Київ: Інститут економіки НАНУ.

Богоявленська, Ю. В. (2004). Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження). *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*, № 2 (28), 288-297.

Бойко-Бойчук, Л. (2008). Метод матриць: особливості застосування у політичних дослідженнях. *Політичний менеджмент*, 1, 165-176.

Болдирєва, Л. М. (2013). Економічна інтеграція агропродовольчого сектора економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 12, 69-75.

Борисов, А. Б. (2004). *Большой экономический словарь*. Москва: Книжный мир.

Бородин, А. И. (2003). Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия. *Известия Томского политехнического университета*, 306 (4), 124-126.

Бородина, М. В. (2012). Теоретические основы кластерного подхода в сфере услуг. *Вестник экономики, права и социологии*, 4, 27-30.

Бочаров, В. В. (2006). *Современный финансовый менеджмент. Правила принятия финансовых и инвестиционных решений*. Санкт-Петербург: Питер.

Братута, О. Г. (2016) Засоби проведення наукового дослідження як елемент методологічного забезпечення української економічної науки *Глобальні та національні проблеми економіки*, 14, 8-16.

Брынцев, В. А. (2017). *Эволюция в движении: Циклические процессы природы и общества*. Москва: Ленандт.

Бугрименко, Р. М. (2003). *Эффективность политики управления финансированием оборотных активов торговых предприятий* (дис. ... канд. экон. наук: 08.05.07, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі), Харків.

Буянова, М. Э., & Дмитриева, Л. В. (2012). Оценка эффективности создания региональных инновационных кластеров. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*, 2, 54-62.

Валінкевич, Н. В. (2017). *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: монографія. Житомир: ЖДТУ.

Варенко, В. М., Братусь, І. В., Дорошенко, В. С., Смольников, Ю. Б., & Юрченко, В. О. (2013). *Системний аналіз інформаційних процесів*. Київ: Університет «Україна».

Варламов, С. А. (2013). Современные концепции формирования стратегии развития организации (критический аспект). *Экономические науки*, 100, 96-99.

Василига, С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 1, 121–125.

Ващенко, К. О. (Ed) (2014). *Методологія наукових досліджень з державного управління*: хрестоматія. Київ: НАДУ.

Ващенко, Н. В. (2014). Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*, 1, 94–102.

ВВП (1990-2018). Валовий внутрішній продукт (2010=100) <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm> (2020, травень, 18).

Веблен, Т. (1984). *Теория праздного класса*. Москва: Прогресс.

Верхоглядова, Н. І., & Барінов, Д. Ю. (2017). Підходи до визначення ефективності інтеграції будівельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 13(1), 78-83.

Вихров, М. С. (2012). Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*, 2, 66-68.

Вініченко, О. М. (2015). Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*, 15, 49-57.

Вірт, М. Я. & Шинкаренко, К. Б. (2009). Економічний потенціал торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19 (12), 153–158.

Власенко Т. А. (2019). Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*, 10.

Власова, Н. О., & Безгінова, Л. І. (2006). *Формування оптимальної структури капіталу в підприємствах роздрібно́ї торгівлі*. Харків: ХДУХТ.

Власова, Н. О., & Колчкова, О. В. (2012). *Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку* : монографія. Харків: АДВАТМ.

Власова, Н. О., Безгінова, Л. І., Гросул, В. А., Дядюк, М. А., Зубков, С. О., Кушнір, Т. Б., ...Чорна, М. В. (2012). *Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари* : монографія, Харків : ХДУХТ.

Власова, Н. О., Гросул, В. А., & Чирва, Ю. Є. (2007). *Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібно́ї торгівлі*. Харків: ХДУХТ.

Власова, Н. О., Гросул, В. А., Чорна, М. В., Мілаш, І. В., Краснокутская, Н. С., ...Тімченко, О. Д. (2014). *Управління оборотними активами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі*: монографія. Харків: ХДУХТ.

Власова, Н. О., Чорна, М. В., & Зубков, С. О. (2008). *Ефективність політики фінансування необоротних активів підприємств торгівлі*: монографія. Харків: ХДУХТ.

Возіянова, Н. Ю. (2013). *Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку*: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ.

Волков, Д. Л. (1995). *Экономическая стратегия предприятия в условиях перехода к рыночному хозяйству* (дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01; Санкт-Петербургский государственный университет), Санкт-Петербург.

Волошенко, О. О., & Скрыга, Н. В. (2016). Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*, 22, 35-38.

Воронкова, А. Э. (1999). Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия. *Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки*, 2(20), 223–229.

Воронова, О. В., & Ильин И. В. (2019). Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 2 (116), 74-82.

Ворончук, М. М. Матрично-структурный подход как инструмент анализа, моделирования и прогноза развития экономических систем. <<http://iee.org.ua/files/pub/48.ru.pdf>> (2020, травень, 18).

Высочина, М. В. (2009). Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 161, 86-89.

Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2013). Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*, 3 (141), 70-77.

Гелей, Л. О. (2009). Управління процесами у роздрібній торгівлі: вимоги до інструментарію підтримки управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5 (2), 265-268.

Герасимова, В. В. (2007). Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления. *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*, 8, 39–50.

Гирина, А. Н. (2013). Методика оценки социально-экономического развития региона. *Вестник ОГУ*, 8 (157), 82-87.

Гладышева, Э. Г. (2018). Методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия. *Евразийское Научное Объединение*, 4-2, 93-99.

Головінов М. І., & Литвинов, О. І. (2011). Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21(19), 224-228.

Гончарук, А. Г. (2009). Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия. *Економіка промисловості*, 2, 164–175.

Гопкало, О. І. (2010). Управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, завдання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 4, 62-68.

Горбатюк, Л. А. (2015). *Злиття та поглинання у банківському секторі України* (автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08), Київ.

Горбачук, Ю. А., & Кушнір, Н. Б. (2007). *Економічна діагностика*. Рівне : НУВГП.

Горбенко, О. В. (2015). Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні : формати, мережі, розвиток. *Молодий вчений*, 9 (1), 59-66.

Горіна, Г. О. (2016). Діалектика поняття розвиток підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 8, 123-127.

Господарський Кодекс України <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>> (2020, травень, 10).

Грабовецький, Б. Є. (2009). *Економічний аналіз*. Київ: Центр учбової літератури.

Гриднева, Е. Е., & Калиакпарова, Г. Ш. (2017). Инновационные бизнес - модели как инструмент создания конкурентных преимуществ предприятий. *European journal of economics and management sciences*, 1, 63-67.

Гришко, М. Г. (2015). Залежність системи інформаційного забезпечення від моделі управління торговельною мережею. *Інновації та традиції в сучасній науковій думці* (тези доповідей, 17-19.08.2015 р.) <https://int-konf.org/ru/2015/innovatsiji-ta-traditsiji-v-suchasnij-naukovij-dumtsi-17-19-08-2015-r/1112-grishko-m-g-zalezhnist-sistemi-informatsijnogo-zabezpechennya-vid-modeli-upravlinnya-torgovelnouy-merezheyu>

Гриднев, М. А. (2018). Характерні риси кластероутворення в регіонах України. *Економіка та суспільство*, 14, 588-596.

Гросул, В. А., & Аванесова, Н. Е. (2010). *Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів*: монографія. Харків: ХДУХТ.

Гросул, В. А., & Артеменко, С. В. (2013). Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*, 11, 359-366.

Гросул, В. А., & Баламут Г. С. (2015). *Управління стійким розвитком підприємств роздрібної торгівлі*: монографія. Харків: Іванченко І.С.

Гросул, В. А., & Жилиякова, О. В. (2015). Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*, 3-4 (2), 51-54.

Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2019). Авторське право на твір №91362. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюллетень*, 54, 460–461.

Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017а). Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (26), 131-142.

Гросул, В. А., & Филипенко, О. М. (2013). Структуризація ресурсного потенціалу підприємств торгівлі. *Бізнес інформ*, 12, 192–197.

Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017б). Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*, 10 (477), 252–258.

Гросул, В. А., Зубков, С. О., & Іванова, Т. П. (2018). Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 284–294.

Гросул, В. А., Круглова, О. А., & Зубков, С. О. (2020). *Ведення бізнесу в Україні* : навч. посібник, Харків: Іванченко.

Гунин, В. Н. (2000). *Инновационная активность предприятий: сущность, содержание, формы*: монографія. Москва: ГУУ.

Гуштан, Т. В. (2016). Типи і формати в роздрібній торгівлі: теоретичні аспекти. *Підприємництво і торгівля*, 20, 110-116.

Гэлбрейт, Дж. К. (1976). *Экономические теории и цели общества*. Москва: Прогресс.

ДВН (2005-2018). Доходи та витрати населення України <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.xls> (2020, травень, 18).

Дементьев, В. В. (2006). Институциональная теория в Украине: направления исследований, особенности, перспективы. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*, 103-1, 17–31.

Денисенко, А. Ю. (2015). Особенности формирования кластера сферы услуг. *Российское предпринимательство*, 4, 585-592.

Денисюк, І. (2013). Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*, 12 (3), 112-115.

Дергоусова, А. О. (2010). Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, 4, 88-101.

ДЖРН (1999-2019). Диференціація життєвого рівня населення (1999-2019) <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdv/dg/duf/duf_19_u.xls> (2020, травень, 18).

Дідковська, Б. В. (2007). *Прогнозування розвитку зовнішньоторговельних зв'язків України з ЄС* (дис... канд. наук: 08.00.11; Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України"), Київ.

Дмитриев, Д. В. (Ed.). (2003). *Толковый словарь русского языка*. Москва: Астрель.

Дороніна, М. С. (2003). *Управління економічними та соціальними процесами підприємства*: монографія. Харків: ХДЕУ.

Дорофеев, А. А. (2009). Методология экспертно-классификационного анализа в задачах управления и обработки сложноорганизованных данных (история и перспективы развития). *Проблемы управления*, 3.1, 19-28.

Дорофеюк, А. А., Покровская, И. А., & Чернявский А. Л. (2004). Экспертные методы анализа и совершенствования систем управления. *Автоматика и телемеханика*, 10, 172-188.

Доходи та витрати населення України
<http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.xls>
(2020, травень, 18).

Доценко, О. С. (2010). *Практикум з загальної теорії статистики*: навч. посібник. Севастополь: СевНТУ.

Дроб, О. М. (2013а). Школи стратегії як основа розробки сталої парадигми стратегічного управління. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*, 754, 148-158.

Дроб, О. М. (2013b). Базові елементи концептуальної основи сучасної парадигми стратегічного управління. *Економіка та держава*, 10, 37-43.

Друкер, П. Ф., & Макьярелло, Д. (2013). *Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем*. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

ДСТУ 4303:2004 Национальный стандарт Украины «Розничная и оптовая торговля. Термины и определения ДСТУ 4303:2004

Дубинина, Н. А., & Усков, В. В. (2011). Подходы к оценке сбалансированности развития предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 1, 164–172.

Дудукало, Г. О. (2012). Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*, 3. <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>> (2020, травень, 18).

Дунда, С. П. (2011). Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 32, 70-75.

Емельяненко, Т. Г., Зберовский, А. В., Приставка, А. Ф., & Собко, Б. Е. (2005). *Принятие решений в системах мониторинга*. Днепропетровск: РИК НГУ.

Есютин, А. А. (2008). *Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление*. Москва: Кнорус.

Ефремова, Т. Ф. (2000). *Новый словарь русского языка: толково-словообразовательный*. Москва: Русский язык.

Євдокимов, Ф. І., & Розумна, Н. В. (2007). Методи оцінки ефективності злиття й поглинання. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 32 (126), 51–58.

Єременко, В. В. (2009). Концепція формування стратегії інноваційно технологічного розвитку машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5, 243–247.

Єрмоленко, О. А. (2010). *Формування методичного забезпечення розробки і реалізації державних програм розвитку сільського господарства* (дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03; НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України), Харків.

Єрмоленко-Григоренко, О. А. (2000). *Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства* (дис... канд. екон. наук: 08.06. 01; Інститут економіки промисловості), Донецьк.

Жариков, О. Н., Королевская, В. И., & Хохлов, С. Н. (2001). *Системный подход к управлению*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.

Жувагіна, І. О. (2011). *Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі* (дисертація ... канд. екон. наук : 08.00.04, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі), Харків.

Забурмеха, Є. М. (2014). Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 5 (2), 133-136.

Завідна, Л. Д. (2017). *Готельний бізнес: стратегії розвитку*: монографія. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т.

Захарова, Ж. Ж. (2015). Современные форматы магазинов. *Сибирский торгово-экономический журнал*, 2 (21), 18-21.

Збарський, В. К. (2013). Сутність поняття стратегія розвитку” малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*, 181 (6), 36-45.

Зенкина, И. В. (2013). *Стратегический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций : теория и методология* (дис... д-ра экон. наук: 08.00.12), Ростов-на-Дону.

Зубков, С. А. (2013). Методический подход к выбору политики финансирования оборотных активов предприятия торговли. *Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : сборник научн. статей по материалам III Междунар. научно-практ. конф.* (21 декабря 2012 года, г. Курск: ЮЗГУ), 2, 86 – 88.

Зубков, С. А., & Агу Бокли Чибуике (2014). Обоснование выбора корпоративной стратегии торговых сетей. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы III междунар. инновац. научн.-практ. конф.*, (май 2014 г., г. Москва: МосГУ), 55–59.

Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2010). Рейтинговая оценка потенциала развития торговых сетей. *Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования : сборник статей Междунар. науч.-практ. конф.*, (30 ноября 2010 г., Абакан: ГОУ ВПО ХГУ им. Н.Ф. Катанова), 166–168.

Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2011). Управление стоимостью торговой сети в аспекте повышения ее конкурентоспособности. *Проблемы и перспективы развития инновационно-креативной экономики : материалы III Междунар. научно-практ. онлайн конф.* (27–30 июля 2011 года, г. Москва: Креативная экономика), 344–350.

Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2012). Развитие торговых сетей в Украине: оценка и стратегии. *Современная торговля: теория, практика,*

перспективы развития : материалы I междунар. инновац. научн.-практ. конф., (12 марта 2012 г., г. Москва: МосГУ), 178 – 182.

Зубков, С. О. (2011). Обґрунтування вибору стратегії зростання вартості торговельної мережі на основі моделі EBITDA. *Проблеми управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу в умовах інноваційного розвитку : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2011 р., Харків: ХДУХТ), 182–183.*

Зубков, С. О. (2012а). Критерії ефективності політики фінансування оборотних активів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2 (16), 122–130.*

Зубков, С. О. (2012b). Теоретичні засади управління фінансуванням оборотних активів підприємства. *Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 175–176.*

Зубков, С. О. (2013а). Система оцінки ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 листопада 2013 р., Харків: ХДУХТ), 2, 109–110.*

Зубков, С. О. (2013b). Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2(2), 76–84.*

Зубков, С. О. (2014а) Підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Міжнар. інтернет-конф. (13–15 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ), 78–79.*

Зубков, С. О. (2014b) Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (19), 147–158.

Зубков, С. О. (2014c). Динамічні показники оцінки ефективності реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ)*, 2, 121–122.

Зубков, С. О. (2015a). Обґрунтування підходу до фінансування оборотних активів з позиції забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Хмельницький, 14-15 травня 2015 р., Хмельницький: ХКТЕІ)*, 176–177.

Зубков, С. О. (2015b). Особливості формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2015 р., Харків: ХДУХТ)*, 2, 89–90.

Зубков, С. О. (2016). Класифікація конкурентних переваг підприємства. *Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 квітня 2016 р., Луцьк: РВВ Луцького НТУ)*, 83–85.

Зубков, С. О. (2017a). Стратегічний розвиток та ефективність бізнес-моделей торговельних мереж. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 50-річчю засн. Харк. держ. ун-ту харчування та торгівлі (3 жовтня 2017, Харків: ХДУХТ)*, 124–125.

Зубков, С. О. (2017b). Трансформації бізнес-моделей торговельних мереж. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези*

доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 травня 2017 р., Харків: ХДУХТ), 2, 327–328.

Зубков, С. О. (2019а). Методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Бізнес-навігатор*, 6.1-1 (56), 183–187.

Зубков, С. О. (2019b). Торговельний кластер в стратегіях розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 3 (81), 155–159.

Зубков, С. О. (2020а). Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*, 3-4, 59–64.

Зубков, С. О. (2020b). Методологія дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Інтернаука*, 1(33), 24–31.

Зубков, С. О. (2020c). Міждисциплінарні методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Інфраструктура ринку*, 39, 176–182.

Зубков, С. О. (2020d). Специфічні конкретно-методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, 61–66.

Зубков, С. О. (2020e). *Формування стратегії розвитку підприємств торгівлі: теорія та методологія*: монографія, Харків: ФОП Іванченко І. С.

Зубков, С. О., & Агу Боклі Чібуїке (2014). Базові стратегії розвитку торговельних мереж. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ)*, 2, 123–124.

Зубков, С. О., & Зюбан, А. М. (2010а). Оцінка вартості торговельних мереж: передумови та чинники. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (12), 268–274.

Зубков, С. О., & Зюбан, Г. М. (2010b). Особливості оцінки вартості торговельних мереж. *Управління економічним потенціалом підприємства : матеріали II Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф. (15 жовтня 2010 р., Харків: ХДУХТ)*, 213–214.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2018). Авторське право на твір №76532. Методика вибору стратегій зростання торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюллетень*, 48, 331–332.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2010). Особливості державного регулювання цін на продовольчі товари. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем: підприємництво, глобалізація, економічне зростання : матеріали I Регіональної міжвузовської науково-практичної конференції (16 грудня 2010 г., Дубно: Україна)*, 1, 36–37.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012a). Стратегії зростання вартості торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (15), 332–336.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012b). Стратегії розвитку торговельних мереж в Україні. *Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: розвиток в умовах глобалізації : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (20 квітня 2012 р., Харків: ХДУХТ)*, 1, 90–91.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015a) Методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (21), 137–147.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015b). Багатокритеріальна оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (22), 95–105.

Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015c). Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Збірник наукових*

праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія: «Економічні науки», 9, 118–121.

Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010а). Оцінка динаміки розвитку торговельних мереж. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (12), 254–262.

Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010b). Оцінка потенціалу розвитку торговельних мереж. *Управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей II Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф., (15 жовтня 2010 р., Харків: ХДУХТ)*, 64–65.

Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Агу Боклі Чебуїке (2014). Методичний підхід до вибору корпоративних стратегій торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (20), 135–147.

Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Зюбан, А. М. (2011). Управління вартістю торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (13), 305-312.

Зубкова, А. Б., Майгурова, Д. С., & Місюня, Р. М. (2018). Індустрія 4.0: конкуренція між бізнес-моделями – нова сутність конкурентоспроможності. *Бизнес Інформ*, 9 (488), 201-211.

Зуев, А. А. (2014). Формирование требований к организационно-экономическому механизму реинжиниринга предприятия с филиалами полистранового дислоцирования. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 4 (64). <<http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/2890-2014-04-29-11-51-44>> (2020, травень, 10).

Иванов, Г. Г., & Орлов, С. Л. (2013). Социальные аспекты предпринимательства в торговле. *Вестник экономики, права и социологии*, 1, 56-61.

Иванов, Е. (2002). Информация как категория экономической теории. *Информация и экономика: теория, модели, технологии*, 204.

Иванова, А. С. (2014). Управление технологическим развитием предприятия на основе концепции ядра бизнеса. *Экономический анализ: теория и практика*, 6 (357), 45-52

Игошин, Н. В. (2005). *Инвестиции. Организация, управление, финансирование*: учебник. Москва: ЮНИТИ.

Иншаков, О. В. (2003). «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства. *Экономическая наука современной России*, 1, 11-25.

Ипполитова, Н. В. (2009). Взаимосвязь понятий «методология» и «методологический подход». *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия Образование. Педагогические науки*, 13 (146), 9-15.

Исачкова, Л. Н. (2004). *Анализ формирования и использования оборотных активов в организациях сельской потребительской кооперации* (дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12; ФГОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет»), Краснодар.

Иванов, Ю. Б., Орлов, П. А., & Иванова, О. Ю. (2008). *Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток*: монографія. Харків: ІНЖЕК.

Иванова, М. (2016). Вплив логістичної інтеграції на становлення системних і мережевих підприємств. *Економічний вісник університету*, 1 (30), 7-15.

Иванченко, Г. В. (2013). Розробка кластерної моделі розвитку регіону: методологічний підхід. *Ефективна економіка*, 5.

Ивасенко, О. А. (2009). *Маркетинг збутової діяльності переробних підприємств на продовольчому ринку* (дис... канд. экон. наук: 08.00.04; Полтавський університет споживчої кооперації України), Полтава.

Измайлова, Н. В. (2009). *Управління оборотними активами підприємств*: (дис... канд. экон. наук: 08.00.08; Київ. нац. экон. ун-т ім. В.Гетьмана), Київ.

Інсайдер (2014). 200 найбільших компаній України 2014 року <<http://www.theinsider.ua/business/200-naibilshikh-kompanii-ukrayini-2014-roku/>> (2020, травень, 18).

ІСЦ (2002-2019). Індeksi споживчих цін на товари та послуги у 2002-2019 рр. <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn_rik/icsR/iscR_u/isc_tp_rik_u.htm> (2020, травень, 18).

Кавун, О. О. (2011). Організаційні засади формування підприємницьких об'єднань у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*, 6, 101–106.

Казмерчук-Палашина, Н. Г. (2012). Формування мотиваційної системи в процесі здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України. *Економіка та держава*, 5, 45-47.

Калмакова, Н. А. (2010). *Оперативное управление оборотными средствами промышленного предприятия* (автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.05 ; 08.00.10), Челябинск.

Калюжна, Н. Г. (2016). Ресурсний потенціал як базисний рівень структуризації потенціалу торговельного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 17 (1), 83-86.

Каплан, Р., & Нортон, Д. (2004). *Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей*. Москва: Олимп-Бизнес.

Карачина, Н. П., & Вітюк, А. В. (2011). Організаційно-економічний механізм: проблематика термінології. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, 23-27.

Каргина, З. А. (2011). Современные методологические подходы в сфере дополнительного образования детей. *Вестник ТГПУ*, 1 (103), 5-11.

Карпенко, Ю. В. (2009). Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств. *Економіка і регіон*, 1, 126-131.

Катаев, М. Ю., Ифутин, Ю. Б., Емельяненко, А. А., Емельяненко, В. А., & Бородин, А. В. (2008). Процессно-ориентированный подход к управлению

предприятием. *Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов*, 313(6), 20–23.

Кацер, А. А., & Иванов, А. Н. (2016). Принципы инновационного развития предприятия сферы услуг. *Молодежь и наука*, 5, 191–191.

Кейнс, Дж. К. (2009). *Общая теория занятости, процента и денег. Избранное*. Москва: ЭКСМО.

Кендюхов, О. В. (2003). Організаційно-економічний механізм управління як економічна категорія: мікроекономічний аспект. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 8, 66-70.

Кендюхов, О. В. (2011). Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 36, 152-158.

Кифяк, В. (2011). Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*, 8 (2), 190-194.

Кігель, В. Р. (2003). *Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці*: монографія. Київ: ЦУЛ.

Кінаш, І. П. (2014). *Матеріально-технічне забезпечення сталого соціального розвитку України (теорія, методологія, практика)* (дис. ... докт. екон. наук : 08.00.03; Національний університет харчування та торгівлі), Київ.

Князева, Е. Н., & Курдюмов, С. П. (2005). *Основания синергетики*. Москва: Комкнига.

Ковалев, А. Н. (2004). *Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования* (дис ... канд. экон. наук : 08.00.05, Белгор. ун-т потребит. кооп.), Белгород.

Коваленко, А. О. (2003). *Інноваційний фактор розвитку продуктивних сил України* (дис... канд. екон. наук: 08.10.01; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України), Київ.

Коллер, Т., Коупленд, Т., & Муррин, Д. (2012). *Стоимость компаний: оценка и управление*. Москва: Олимп-Бизнес.

Колосінський, Є. Ю. (2014). Визначення поняття торговельний кластер. *Сталий розвиток економіки*, (2), 183-188.

Колосінський, Є. Ю., & Колосінська, М. І. (2015). Декомпозиція структури торговельного кластеру. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, (1), 39-45.

Кононова, І. В. (2017). Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 14 (1), 146-150.

Кононюк, А. Ю. (2012). *Основы научных исследований*. Київ: Освіта України.

Концепция развития. <<https://www.kpms.ru/Procedury/Concept.htm>> (18, травень, 2020)

Корнев, Г. Н. (2007). О применении системного подхода в экономических исследованиях. *Современные проблемы науки и образования*, 3, 21–89.

Коровкина, Н. Л., & Трушкина, Е. П. (2010). Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления ИТ-проектами. *Бизнес-информатика*, 4, 12-20.

Королева, О. В. (2016). Факторы развития торгового кластера региона. *Современные технологии управления*, 11 (71), 7106.

Корсак, В. І. (2012). Теоретичні аспекти розвитку роздрібних торговельних організацій та їх значення для регіональної економіки. *Економічний часопис-XXI*, 5-6, 67–70.

Корчагина, Е. В. (2012). Методы оценки устойчивого развития региональных социально-экономических систем. *Проблемы современной экономики*, 1, С. 67-71.

Костюк, О. М. (2017). Застосування методу триангуляції в оцінці ефективності кластерних об'єднань. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(2), 11-16.

Котуранова, Т. В. (2009). *Управління ринковою вартістю торговельних підприємств* (автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04), Донецьк.

Кочеткова, Т. С., & Горинова, С. В. (2013). Реинжиниринг бизнес-процессов управления с использованием параметрического моделирования. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*, 2 (34), 66-69.

Кошельник, В. Н. (2014). Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация. *Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов*, 6, 38-42.

КП 2010-2018. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2018) <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/kp_ek_vsmm_2010_2018_u.xlsx> (2020, травень, 18).

КП 2019. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/kp_ed_u_2019.htm> (2020, травень, 18).

Кравцова, Т. А. (2009). Проектирование организационно-экономических механизмов управления развитием порта. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 30, 93-110.

Кравченко, О. В. (2007). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 1(22), 267-272.

Кравченко, О. С. (2014). Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств. *Механізм регулювання економіки*, 2, 79-87.

Краля, В. Г. (2018). Сценарії реалізації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*, 4 (3), 153–161.

Краснокутська, Н. (2010). Особливості ресурсного потенціалу торговельних підприємств України (емпіричний аналіз). *Схід*, 2 (102), 14–20.

Краснокутська, Н. С. (2011). *Управління потенціалом торговельного підприємства* (дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Київський нац. торг.-екон. ун-т), Київ.

Краснокутська, Н. С. (2012). *Управління потенціалом торговельного підприємства*: монографія. Харків: ХДУХТ.

Краснокутська, Н. С., & Зубков, С. О. (2012). Управління фінансуванням оборотних активів підприємств торгівлі. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ)*, 2, 119–120.

Крикавський, Є. В., Косар, Н. С., & Кузьо, Н. Є. (2014). Обґрунтування напрямів розвитку підприємств роздрібної торгівлі України в умовах кризи. *Технологический аудит и резервы производства*, 5 (2), 62-68.

Крутова, О. В. (2018). Исследование геометрических и физических свойств круга и треугольника Рёло. *Международный школьный научный вестник*, 2, 75-81.

Крюкова, Т. В. (2004). О возможности применения математических методов в задачах конфликтологии. *Конфликтология – теория и практика*, 2 (3), 42-49.

Кузнецова, Л. В., & Камбур, Ю. В. (2015). Оцінка ефекту процесів злиття та поглинання у банківській системі України на сучасному етапі. *Молодий вчений*, 6 (2), 17-20.

Кукушкін, О. М. (2005). Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства". *Науковий вісник НЛТУ України*, 15 (2), 220-227.

Куликов, И. М., & Рябова, Т. Ф. (Eds) (2011). *Глобальная экономика. Энциклопедия*. Москва: Финансы и статистика.

Курушина, Е. В. (2013). Экономическая интеграция с позиций методологии научного познания (вопросы классификации). *Фундаментальные исследования*, 8 (5), 1146-1150.

Кушнер, М. А. (2010). Модель минимизации сроков выполнения проекта в рамках сетевых технологий при фиксированном бюджете. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 2, 124–129.

Кушнер, М. А., & Карлина, Е. П. (2011). Концептуальные основы управления развитием предприятия. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 21(238), 112–117.

КЮСОПФ (2020). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання <https://ukrstat.org/uk/edrpoу/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0820.htm> (2020, травень, 10).

Ламбен, Ж. Ж. (1996). *Стратегический маркетинг*. СПб.: Наука

Левицька, А. О. (2013). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, 155-163.

Лепейко, Т. І., & Кіпа, Д. В. (2014). Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*, 2, 64–69.

Литвинов, О. І. (2013). Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств. *Ефективна економіка*, 10. <<http://www.economy.nauka.com.ua>> (2020, травень, 10).

Литвинов, О. І. (2015). *Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища* (автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі), Харків.

Ліга.Бізнес (2014). Топ 10 крупнейших украинских продуктовых ритейлеров <<https://biz.liga.net/all/fmcg/article/top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov->> (2020, травень, 18).

Лопушинська, О. В. (2017). Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5 (84), 87-92.

Лосев, А. Ф. (2005). *История античной философии в конспектном изложении* [3-е изд., перераб. и доп.]. Москва: ЧеРо.

Люльов, О. В. (2011). *Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки* (дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04; Сумський державний університет), Суми.

Ляндау, Ю. В. (2013). Повышение эффективности деятельности предприятий и инструменты управления бизнес-процессами. *Нормирование и оплата труда в промышленности*, 5, 47-51.

Ляшко, И. И., Тюття, В. И., & Кигель, В. Р. (1985). *Диалоговые процедуры многокритериальной оптимизации*. Киев: КГУ.

Макарюк, О. В. (2008). *Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства* (дис... канд. екон. наук: 08.00.04, Сумський державний університет), Суми.

Маковоз, О. С. (2009). *Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі* (дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі), Харків.

Максимець, О. В., & Безик, Я. В. (2014). Оцінювання економічної ефективності злиття та поглинання в лісопромисловому комплексі Швеції, формування пропозицій для України. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24(9), 255–263.

Максимова, Л. В. (2009). *Аналітичне забезпечення оцінки стійкості машинобудівного підприємства* (дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля), Луганськ.

Малинецкий, Г. Г. (2005). *Математические основы синергетики. Хаос, структуры, вычислительный эксперимент*. Москва: КомКнига.

Малиновський, Ю. В. (2010). *Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств* (дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. ун-т "Львів. Політехніка), Львів.

Малярець, Л. М. (2006). Статистические методы описания взаимосвязи качественных (порядковых) признаков объекта в экономике. *Бизнес-Информ*, 5, 72-82.

Малярчук, О. Г. (2010). Класифікація здатностей. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів, 25, 95–101.

Маркова, В. Д. (2010). Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая. *Проблемы современной экономики*, 2 (34). <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3072>

Маркс, К. (2016). *Капитал. Критика политической экономии*. Том 1. Книга 1. Процесс производства капитала. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Мартінова, Л. Б., & Соколовська, В. В. (2019). Вплив глобалізації на розвиток ритейлу. *Економіка та держава*, 10, 20-25.

Марченко, В. В. (2016). Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 21, 77-80.

Марченко, М. (2010). Застосування математичних методів в економіці. *Молодь і ринок*, 6, 100-104.

Марченко, Н. А. (2012). *Фінансове забезпечення відтворення основних засобів промислових підприємств* (дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08; Черніг. держ. ін-т економіки і упр.), Чернігів.

Маршалл, А. (1993). *Принципы экономической науки*. Том 2. Москва: Прогресс.

Мацкевич, Ю. І. (2012). Концепция формирования стратегии развития металлургического предприятия. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 3(1), 281–289.

Мацкул, В. М. (2016). *Математичні методи та моделі в економічних дослідженнях*: монографія. Одеса: ОНЕУ.

Мачуева, Д. А. (2016). Современные методы анализа и оценки социально-экономических систем. *Инженерный вестник Дона*, 4. <http://ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_143_machueva.pdf_a61127120a.pdf> (2020, травень, 18).

Мельник, Л. Г. (2005). *Основи стійкого розвитку*. Суми : ВТД «Університетська книга».

Мельник, Л. Г. (Ed.) (2002). *Экономика предприятия: учеб. пособие*. Сумы: ИТД «Университетская книга».

Меньшикова, А. А. (2017а). Методологический прогресс в экономике. *Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки*, 2, 11-13.

Меньшикова, А. А. (2017б). Новые методы экономики. *Современные научные исследования и инновации*, 11, 44-44.

Мескон, М. Х., Альберт, М. & Хедоури, Ф. (2008). *Основы менеджмента*. Москва: Вильямс.

Миколайчук, І. П., & Силкіна, Ю. О. (2019). Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 57, 39-46.

Мильнер, Б. З. (2010). *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями*. Москва: ИНФРА-М.

Мильнер, Б. З., Кочетков, А. В., & Левчук, Д. Г. (1985). *Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания*. Москва: Наука.

Минто, Б. (2004). *Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма*. Москва: РОСМЭН-ПРЕСС.

Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., & Лэмпел, Дж. (2001). *Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента*. СПб.: Питер.

Минцберг, Г., Куини, Дж. Б., & Гошал, С. (2001). *Стратегический процесс*. Москва: Прогресс.

Митрофанов, А. В. (2013). Единство экономического пространства: подходы к трактовке и содержание понятия. *Вестник Пензенского государственного университета*, 2, 46–52.

Мищенко, Н. Г. & Титар, С. В. (2011). Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21 (10), 317–322.

Мищенко, Н. Г., & Ціцяла, А. С. (2018). Стратегічний набір як вектор інтенсивного розвитку підприємства споживчої кооперації. *Вісник ЛТЕУ. Сер. економ.*, 55, 45–50.

Моисеев, Н. (2017). *Человек и ноосфера*. Москва: Litres.

Морозова, Н. І. (2011). *Адаптивний розвиток підприємств аптечної торгівлі* (дис...канд.екон. наук: 08.00.04; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського), Донецьк.

МРТ (2012). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2012 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

МРТ (2013). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2013 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

МРТ (2014). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2014 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

МРТ (2015). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2015 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

МРТ (2016). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2016 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

МРТ (2017). Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2017 року: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України.

Населення (1990-2019)

<http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_ue.xlsx>

(2020, травень, 18).

Настыч, М. А. (2016). Современные методы исследования процессов экономической интеграции фирм. *Экономика и предпринимательство*, 4 (2), 558-567.

Нечепуренко, М. Н. (2006). Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*, 1(17), 23–25.

Николаев, И. Г. (2006). Организационные системы: теория и практика управления. *Проблемы современной экономики*, (1/2), 17.

Николаева, Т. И., & Лыкасова, С. Н. (2011). Оценка ресурсного потенциала торговой организации. *Управленец*, 9-10, 62-67.

Николаева, Т. И., & Урясьева, Т. И. (2017). Разработка подходов к анализу ресурсного потенциала торговой организации с целью выбора конкурентной стратегии. *Торгово-экономический журнал*, 4 (1), 35–48.

Новиков, А. В. (2011). Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием. *Экономика и экологический менеджмент*, 2, 146-155.

Новиков, А. М., & Новиков, Д. А. (2007). *Методология*. Москва: Синтег.

Норт, Д. (2000). *Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки*. Київ: Основи.

Нусратуллин, И. В. (2015). *Методы исследований в экономике*. Уфа: Изд-во Башкирского инст. социальных технологий.

Овчаров, А. О. (2014). О роли статистической методологии в научных исследованиях. *Вопросы статистики*, 4, 27-31.

Ожегов, С. И., & Шведова, Н. Ю. (2006). *Толковый словарь русского языка*. Москва : ИТИ Технологии.

Оксак, А. (2015). Інституціональний підхід до оцінювання ефективності злиттів та поглинань. *Фінансовий простір*, 3 (19), 227-232.

Олсон, М. (1995). *Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп*. Москва: ФЭИ.

Ольшанський, О. В. (2018). Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 22 (3), 22-26.

ОПРТ (1990-2017). Основні показники роздрібної торгівлі (1990-2017) <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/trg_ric/oprt2017_u.html> (2020, травень, 18).

ОПСДП (2015-2017). Основні показники статистики демографії підприємств <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/r_so/demog_pidp_17.pdf> (2020, травень, 18).

ОРП (2010-2018). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2018) <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/orp_ek_vsmm_2010_2018_u.xlsx> (2020, травень, 18).

ОРП (2019). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/orp_ed_u_2019.htm> (2020, травень, 18).

ОРТ (2007-2019) Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/roz/roz_u/arh_roz20_u.html> (2020, травень, 18).

Особа, Н. П. (2008). *Інтенсифікація виробництва в сільськогосподарських підприємствах* (дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Львів. нац. аграр. ун-т.), Львів.

Острошенко, В. В. (2005). *Краткий словарь основных лесоводственно-экономических терминов*. Уссурийск: ПГСХА.

Павлов, К. В. (2003). Ядро системы: его сущность и структура. *Российское предпринимательство*, 4 (6), 49-53.

Павлов, К. В. (2006). Экономическое ядро: сущность, критерии формирования и элементный состав. *Региональная экономика: теория и практика*, (9), 19-27.

Павлова, В. А. (2019). Еволюція форматів торговельних підприємств у динаміці статистичної інформації. *Академічний огляд*, 1(50), 49-58.

Павлова, М. Б. (2016). Розвиток торговельних форматів в Україні. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 50, 75-78.

Панышева, Н. И. (2009). *Обобщение как метод формирования нового научного знания* (дис. ... канд. фил. наук : 09.00.01), Тюмень.

Пересадько, Г. О. (2008). *Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств* (дис... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04; Сумський державний університет), Суми.

Пилипук, А. В. (2011). *Организация фирменных торгово-сбытовых систем в агропромышленном комплексе Беларуси*. Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси.

Пікуш, Т. А. (2005, October). Критерії та показники оцінки розвитку торговельної мережі. *Альянс наук: вчений вченому : II наук.-практ. конф.*, 3-7 жовтня 2005 р. In WEB-ресурс научно-практических конференций.–Режим доступу: http://www.confcontact.com/Okt/11_Pikus.htm.

Пілецька, С. Т., & Коритько, Т. Ю. (2018). Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*, 5, 100-106.

Піщейко, В. О. (2011). Роздрібна торгівля України у 2000-2010 роках: статистичний збірник. Київ, *Державна служба статистики України*.

Погорелов, Ю. С. (2006). Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*, 88, 75–91.

Погорелов, Ю. С. (2012). Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 27 (1), 30-34.

Погребняк, Д. В. (2011). Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 32, 45–51.

Подольчак, Н. (2006). Оцінка ефективності систем менеджменту підприємств за допомогою кластерного аналізу:(на прикладі підприємств легкої промисловості України). *Наукові записки*, 56, 94–99.

Половцев, О. В. (2011). *Теоретико-методологічне обґрунтування прийняття рішень в державному управлінні: оцінка якості* (дис. ...д-ра наук з держ. управління: 25.00.02, Донецький державний університет управління), Донецьк.

Попов, Д. А., & Синюков, В. А. (2011). Форматы розничных торговых предприятий и их услуги. *Российское предпринимательство*, 2-1, (177), 128-133.

Попова, В. В. (2007). Архітектоніка організаційно-економічного механізму управління розвитком національної макросистеми. *Держава та регіон. Серія Економіка та підприємництво*, 4, 204-208.

Попова, Т. Е. (2012). Формирование модели инновационного развития бизнес-процессов на предприятиях отечественного автомобилестроения. *Транспортное дело России*, 6-1, 36-38.

Пригожин, И. (2000). *Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой*. Москва: Эдиториал.

Приймак, Н. С. (2019). Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*, 3 (41), 140-146.

Протасова, Н. Г. (2000). Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: зб. наук. праць, 281-282.

Пугачевська, К. (2019). Особливості формування торговельних кластерів. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських систем*, 214-216.

- Раєвнева, О. В. (2006). *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі*: монографія. Харків: ІНЖЕК.
- Разіна, О. В. (2011). Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*, 33 (2), 232–236.
- Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., & Стародубцева, Е. Б. (1996). *Современный экономический словарь*. Москва: ИНФРА-М.
- Репин, В., & Елиферов, В. (2013). *Процесний підхід к управленію. Моделирование бизнес- процессов*. Москва: Манн, Иванов и Фербер.
- Репп, Г. І. (2018). Аналіз кластерного розвитку регіонів України станом на 2018 рік. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія: Державне управління*, 3, 85-90.
- Речун, О. Ю. (2014). Стратегічна спрямованість розвитку роздрібної торговельної мережі. *Товарознавчий вісник*, 7, 173-184.
- Риккардо, Д. (2007). *Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное*. Москва: Эксмо.
- Рилєєв, С. В., & Юрій, С. М. (2009). Роль політики управління оборотними активами в системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 4, 311-319.
- Робсон, М., & Уллах, Ф. (1997). *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов*. Москва: Аудит.
- РОД (2010-2018). Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2018) <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/rodp_ek_vsmm_2010_2018_u.xlsx> (2020, травень, 18).
- Розман, А. (2014). Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 3, 15–34.

Романов, В. С. (2002). *Механизм управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования* (дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05; Ульяновский Государственный Университет), Ульяновск.

Русякова, М. С. (2014). Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами. *Молодой ученый*, 11, 230-236.

Савзиханова, С. Э. (2014). Роль кластера в развитие экономики региона и повышение его конкурентоспособности. *Российское предпринимательство*, 15 (261), 95-102.

Савицька, Н. Л. (2012). Архітектоніка суб'єкта господарського розвитку: інституціональний підхід. *Ефективна економіка*, 11. <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1579>> (2020, травень, 18).

Савицька, Н. Л. (2012). *Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку*: монографія. Харків: Форт.

Савицька, Н. Л. (2014a). Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*, 10, 236-241.

Савицька, Н. Л. (2014b). Логіко-історичний аналіз категорії господарського розвитку в економічній думці. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*, 1(1), 124-132.

Савицька, Н. Л., & Полевич, К. В. (2014). Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера сучасної глобальної економіки. *Ефективна економіка*, 9. <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3361>> (2020, травень, 18).

Садеков, А. А., & Цурик, В. В. (2006). *Управление предприятием в условиях кризиса*: монографія. Донецк: ДонГУЭТ.

Саух, І. В., & Саух, І. В. (2016). Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 14(1), 145-151.

Сачинська, Л. В. (2015). Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*, 12 (2), 171-179.

Севастьянов, Р. В., & Родіонова, І. О. (2013). Особливості соціально-економічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 4, 131-137.

Селиверстова, П. О., & Точилкіна, Т. Е. (2015). Управление бизнес-процессами: преимущества, проблемы применения, ошибки внедрения. *Вестник Московского финансово-юридического университета*, (1). <<https://cyberleninka.ru/article/n/upra>> (2020, травень, 18).

Силкіна, Ю. О. (2013). Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка*, 5, 76-78.

Симонова, В. А. (2013). Оценка эффективности бизнес-процессов промышленных предприятий. *Проблемы экономики*, 4, 56-60.

Син, Ю. (2004). Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml> (2020, травень, 18).

Синицина, Г. А., & Зубков, С. О. (2020). Теоретичні аспекти функціонування підприємств сфери харчування на засадах сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*, 3, 208-216.

Сірко, А. Ю. (2016). Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 14, 541-544.

Склепович, М. В. (2012). *Забезпечення конкурентоспроможності комерційної пропозиції підприємства (на прикладі виробництва будівельних матеріалів)* (дис... канд. екон. наук: 08.00.04, Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля), Луганськ.

Сливотски, А. (2006). *Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра*: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Слободчиков, В. И., & Исаев, Е. И. (2013). *Психология человека. Введение в психологию субъективности*. Москва: Изд-во ПСТГУ.

Смирнов, В. В. (2007). Методика оценки эффективности социально-экономического развития региона. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. Экономика*, 2, 25-34.

Смирнова, И. И. (2008). *Развитие мотивационной системы управления на промышленных предприятиях* (дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04; Донбас. гос. машиностроит. акад.), Краматорск.

Сміт, А. (2018). *Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй*. Київ: Наш формат.

Соколенко, В. А., & Бондаренко, О. М. (2015). Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 53(1162), 70-74.

Солянкина, Л. Н. (2016). Организационное проектирование (стадии и методы оргпроектирования). *Делопроизводство*, 1, 66-72.

Степанова, О. М., & Велігура, А. В. (2008). Використання архітектурного підходу для проектування інформаційних систем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*, 3, 121.

Столяренко, А. В. (2013). Структура организационно-экономического механизма функционирования санаторно-курортного предприятия. *Бизнес Информ*, 1, 235-238.

Сукачѳва-Трунина, С. Н., & Зубков, С. А. (2013). Обоснование критериев для выбора подходов к финансированию оборотных активов предприятий розничной торговли. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы II Международной инновационной научно-практической конференции (11 марта 2013 г., Москва: МосГУ)*, 1, 333–337.

Сухарев, О. С. (2013). Методологические основы институционального анализа: старая, новая школы и мейнстрим. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 41, 7–24.

Сюркало, Б. І. (2008). *Планування в системі управління фінансами банківських установ* (дис...канд. экон. наук: 08.00.08\$ Українська академія банківської справи Національного банку України), Суми.

Талавирия, О. М. (2015). Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 1(2), 278–280.

Тамберг, В., & Бадьин, А. (2017). *Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»*, Москва: Litres.

Тарасова, О. О. (2013). Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 776, 172-178.

Теличко, Т. (2010). Формализация социологических теорий: необходимость и возможности применения. *Социология: теория, методы, маркетинг*, 2010, 3, 154-172.

Тищенко, А. Н., Кизим, Н. А., & Догадайло, Я. В. (2005). *Экономическая результативность деятельности предприятий*: монографія. Харьков: ИД «ИНЖЭК».

ТМ (2018). Торгова мережа підприємств роздрібної торгівлі на 1 січня 2018 року <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/torm_prt/torm_prt_2018.zip> (2020, травень, 18).

Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі <http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.xlsx> (2020, травень, 18).

Томпсон, А. А., & Стрикленд, А. Дж. (2006). *Стратегический менеджмент*. 12-е изд., пер. с англ. Москва: Вильямс.

Тридід, О. М. (2002). *Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства*: монографія. Харків: ХДЕУ.

Тронь, С. П. (2016). *Інформаційне забезпечення при процесно-орієнтованому управлінні торговельними підприємствами* (дис...канд. екон. наук: 08.00.04; Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»), Полтава.

- Тур, О. В. (2015). Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*, 4, 38-45.
- Турило, А. М., & Святенко, С. В. (2010). Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства. *Фінанси України*, 2, 120-126.
- Тымчик, Т. А. (2016). Организационное проектирование, его предназначение и методы. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2016. <<http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12840>> (2020, травень, 18).
- Тюкавкин, Н. М. (2013). Концепция формирования стратегии устойчивого развития. *Основы экономики, управления и права*, 2 (8), 93–97.
- Українська, Л. О., & Рябик, Г. Є. (2010). Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 29, 373-379.
- Урунов, А. А. (2012). *Единое экономическое пространство*. Москва: Синергия.
- Усенко, Л. Н., Богатищева, Н. С., & Галькова, В. О. (2015). *Современные методы анализа и прогнозирования в отраслях национальной экономики*: монография в 4 т. Ростов-на-Дону: ИП РГЭУ (РИНХ), Т.4.
- Усенко, Л. Н., Гузей, В. А., & Павлова, Ю. А. (2013). *Современные методы анализа и прогнозирования в отраслях национальной экономики*: монография в 4 т. Москва: Вузовская книга, Т.2.
- Усенко, Л. Н., Шеравнер, В. М., & Тимофеева, Ю. В. (2014). *Современные методы анализа и прогнозирования в отраслях национальной экономики*: монография в 4 т. Москва: Вузовская книга, Т.3.
- Усов, А. Б. (2008). Математическая формализация управления устойчивым развитием эколого-экономических систем. *Сибирский журнал индустриальной математики*, 11 (1), 122–130.
- Федоренко, В. Г., Тугай, А. М., Гойко, А. Ф., & Джабейло, В. Б. (2008). Концепція кластерної політики в Україні. *Економіка та держава*, 11, 5-15.

Федорова, Л. А. (2015). Особенности формирования инструментария оценки устойчивости социально-экономических систем различных уровней. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, 1, 147-155.

Федорович, В. О. (2006). Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований. *Сибирская финансовая школа*, 2, 45-54.

Федотова, Ю. В. (2015). Досвід та перспективи функціонування кластерних структур в економіці України. *Ефективна економіка*, 4, 121-127.

Фещур, Р. В., & Тимощук, М. Р. (2008). Управління соціально-економічним розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 635, 131–137.

Філіна, С. В. (2019). Науково-прикладні проблеми впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 3, 63-67.

Філіпенко, А. С. (2016). Міжнародна економічна інтеграція: сучасний теоретичний дискурс. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, 23 (3), 54-61.

Фісуненко, П. А. (2013). Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1, 300-304.

ФР (2010-2018). Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2018)
<http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/fr_op_e_k_vsmm_2010_2018_u.xlsx> (2020, травень, 18).

ФР (2019). Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2019 році

<http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/fr_ed_roz_0419_u.htm> (2020, травень, 18).

Фролова, Л. В. (2005). *Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія* (дис. ...д-ра екон. наук: 08.07.05; Донецький держ. ун-т економіки та торгівлі), Донецьк.

Фролова, Л. В., & Голобородько, А. Ю. (2012). Поетапний підхід до проведення ефективного злиття та поглинання підприємств. *Перспективныe инновации в науке, образовании, производстве и транспорте – 2012 : Материалы междунар. научно-практической конференции (октябрь, 2012, Одесса)*, 2 (19), 80–86.

Фролова, Л. В., & Кравченко, Е. С. (2012). *Формирование бизнес-модели предприятия*. Киев: Центр учебной литературы.

Хаирова, С. М. (2005). *Логистика в сервисной экономике России: теория и методология* (дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05; Самарский государственный экономический университет), Самара.

Хакен, Г. (1985). *Синергетика: Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах*. Москва: Мир.

Хаммер, М., & Чампи, Д. (2006). *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе*. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Харрод, Р. Ф. (1999). К теории экономической динамики :Новые выводы экономической теории и их применение в экономической политике. Москва: Гелиос АРВ.

Хацер, М. В. (2014). Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 3 (27), 109-112.

Ходаківський, Є. І. (2009). *Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики*: монографія. Житомир: ЖДТУ.

Хотомлянський, А. Л., Чернота, Т. Н., & Тузенко, Д. В. (2000). Оценка и анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия с

использованием матричной модели. *Вестник Приазовского Государственного технического университета*, 9, 258-263.

Хотунцев, Ю. Л., & Хотунцев, А. Ю. (2001). Научный метод, реальные системы и элементы синергетики. *Пед. образование и наука*, 2, 9-16.

Цобер, І. Ю. (2009). Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 6, 151-156.

Цопа, Н. В. (2009). Теоретические аспекты развития промышленных предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2 (7), 177–185.

Цуркан, С. М., & Цуркан, С. Н. (2008). Головні засади побудови організаційно-економічного механізму поліпшення використання персоналу промислових підприємств. *Ефективність реструктурованих господарських систем: проблеми і фактори підвищення* : монографія. Одеса: Пальміра.

Цыбульская, Л. А. (2007). *Совершенствование финансово-экономического механизма управления промышленным предприятием* (дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского), Донецк.

Цыбульская, Э. И., & Яловенко, О. А. (2009). Теоретические аспекты оценки рыночной стоимости предприятий торговли. *Бизнес-информ*, 5, 63-65.

Чаплыгин, В. Г. (2017) Логика и методология научных исследований: сравнительный анализ, школы, направления развития. *Интеллектуальный капитал в экономике знаний*. (Сборник трудов Минского филиала РЭУ имени Г.В. Плеханова к 110-летию РЭУ им.Г.В. Плеханова). 289-303.

Чепаченко, Н. В., & Строкин, К. Б. (2009). Формирование системы базовых принципов управления развитием строительного предприятия. *Проблемы современной экономики*, 2, 162-165.

Черных, А. В. (2006). *Механізм устійчивого розвитку підприємства в період активної інвестиційної діяльності* (автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05; Белгородский государственный технический университет), Белгород.

Чернышева, Ю. Г., & Шепеленко, Г. И. (2017). Бизнес-анализ как новая концепция аналитической обработки информации в современной экономике. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*, 9 (88), 34-37.

Чернявский А. Л., Дорофеюк. А. А., & Покровская, И. В. (2009). Когнитивные методы принятия решений в задачах управления слабо формализованными системами, базирующиеся на процедурах структурно-итерационной экспертизы. *Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций* : Междунар. конф. Москва: Институт проблем управления РАН, 117-120.

Чорна, М. В., Краснокутська, Н. С., Гросул, В. А., Круглова, О. А. Філіпенко, О. М., Зубков, С. О., ...Морозов, О. С. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія*, Харків: ХДУХТ.

Чувашова, А. А. (2013). Методика проектирования механизма управления качеством бизнес-процесса. *Автоматизация и управление в технических системах*, 4-2, 75-83.

Шаныгин, С. И. (2011). Управление ресурсным обеспечением бизнес-процессов организации. *Лизинг*, 6, 25-30.

Шарко, М. В (2017). *Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища*: колективна монографія. Херсон: ПП Вишемирський В.С.

Шафиева, Э. Т. (2001). *Организационно-экономический механизм управления региональным агропромышленным комплексом* (автореф. дис. на соискан. ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05; Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия), Нальчик.

Швестко, В. О. (2015). Тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України. *Ефективна економіка*, (12). <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/95.pdf> (2020, травень, 10).

Шегда, А. (2001). *Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2.* [редкол.: СВ Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ: Видавничий центр «Академія».

Шелухін, П. Г. (2010). Удосконалення управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів). *Економіка та стратегія розвитку підприємств: колективна монографія*, 265-268.

Шепеленко, О. В., & Ващенко, Н. В. (2016). Обоснование стратегии управления предприятиями сферы торговли продовольственными товарами на основе развития инновационного потенциала персонала. *Крымский научный вестник*, 1, 288-303.

Шеремет, А. Д., & Сайфулин, Р. С. (1996). *Методика финансового анализа*. Москва, ИНФРА-М.

Шигун, М. М. (2007). Застосування математичних методів в економіці: специфіка, проблеми, перспективи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*, 1 (39), 425-433

Шилова, Т. А. (2005). Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия. <http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm> (2020, травень 18).

Шимко, О. В. (2013). Інтеграція підприємств як напрям формування ефективного конкурентного середовища в торгівлі. *Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]*. Сер. : Економіка, 21, 281-285.

Шкода, Н. П. (2014). Визначення та етапи формування організаційно-економічного механізму. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 1, 208-211.

Шпортко, Г. Ю (2017). Дослідження методів визначення синергетичного ефекту кластерних структур. *Економіка і суспільство*, 9, 716-721

Шталь, Т. В. (2005). Особенности формирования ресурсного потенциала в торговле. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр., 201 (II), 462–473.

Шубарин, И. В. (2006). *Организационно-экономический механизм развития услуг в сфере физической культуры и спорта* (дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Уральская государственная академия физической культуры), Челябинск.

Шубин, А. (2016). *Бизнес-модели розничных компаний: как конкурировать с гигантами*. Москва: ПБК Менеджмент.

Щегельська, О. (1999). Реінжиніринг бізнес-процесів–необхідність в умовах динамічного ринку. *Управление компанией*, 1-2, 13-19.

Щеглова, О. Ю., Судакова, О. І., & Лаже, М. В. (2017). Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 12 (2), 186-190.

Щетинина, Е. Д., Старикова, М. С., & Гришутина, С. Н. (2011). *Управление развитием промышленной корпорации на основе клиентоориентированного подхода*. Белгород: Изд-во БГТУ.

Эшби, У. (1959). *Введение в кибернетику*. Москва: Рипол Классик..

Юдин, Э. Г. (1978). *Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки*. Москва: Наука.

Юрій, Е. О., & Луцик, І. Б. (2015). Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 13, 131-134.

Юрко, І. В., & Іржавська, Л. В. (2014). Вплив глобалізації на роздрібну торгівлю України. *Технологический аудит и резервы производства*, 3 (3), 10-13.

Юшкевич, О. О. (2011). Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*, 2 (2), 179 – 183.

Ядыкин, В. К. (2017). *Стратегия устойчивого развития предприятий электроэнергетического комплекса: принципы разработки и механизмы реализации* (автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00. 05), Санкт-Петербург.

Яцковий, Д. В. (2013). Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, 183-188.

Яцун, Л. М. (2015). *Управління підприємствами сфери харчування: теорія, методологія, практика* : монографія. Харків: ХДУХТ.

ДОДАТКИ

Додаток А

Статистичні дані щодо розвитку підприємств торгівлі

Таблиця А.1

Кількість магазинів підприємств роздрібної торгівлі

(од.)

Рік	Усього магазинів	Продовольчі магазини	У тому числі					
			з універсальним асортиментом товарів	з них із торговою площею			спеціалізовані продовольчі магазини	з них із торговою площею від 120 м ²
				від 2500м ² і більше	від 400 до 2499м ²	від 120 до 399м ²		
2010	48000	24192	21031	202	1422	...	3161	...
2011	48383	23667	20601	225	1456	2999	3066	359
2012	47234	22256	19107	261	1565	2941	3149	399
2013	42922	19491	16813	266	1563	2722	2678	308
2014	38621	17967	15265	152	1451	2609	2702	319
2015	38481	17936	15187	167	1485	2612	2749	274
2016	38439	17704	14863	160	1533	2663	2841	301
2017	32662	13561	11582	152	1505	2513	1979	253

Продовження табл. А.1

Рік	Непродовольчі магазини	з універсальним асортиментом товарів	У тому числі					
			з них із торговою площею			спеціалізовані непродовольчі магазини	з них із торговою площею	
			від 2500м ² і більше	від 1000 до 2499 м ²	до 120м ²		від 2500м ² і більше	до 1000м ²
2010	23808	1282	13	41	...	22526
2011	24716	1414	21	73	737	23302	110	22734
2012	24978	1304	29	65	673	23674	97	23105
2013	23431	962	33	51	576	22469	85	21849
2014	20654	830	26	60	452	19824	83	19253
2015	20545	759	56	64	395	19786	56	19328
2016	20735	691	57	54	343	19985	59	19620
2017	19101	481	25	41	229	18620	95	18238

Джерело: систематизовано автором за (ТМ, 2018; МРТ, 2017; МРТ, 2016; МРТ, 2015; МРТ, 2014; МРТ, 2013; МРТ, 2012; Піщейко, 2011).

Таблиця А.2

Торгова площа магазинів підприємств роздрібної торгівлі

(м.кв.)

Рік	Усього торгова площа магазинів	Торгова площа продовольчих магазинів	У тому числі					
			з універсальним асортиментом товарів	з них із торговою площею			спеціалізовані продовольчі магазини	з них із торговою площею від 120 м ²
				від 2500м ² і більше	від 400 до 2499м ²	від 120 до 399м ²		
2010	8431000	4261000	4015000	1107000	1284000	...	246000	...
2011	9013444	4512178	4269462	1247259	1409224	626218	242716	107924
2012	9294479	4676560	4421983	1438102	1475243	626911	254577	114775
2013	8946058	4432234	4234810	1412016	1477519	594823	197424	74618
2014	7752901	3495200	3297778	792232	1267554	574181	197422	85153
2015	7720164	3534629	3351034	843106	1273364	583067	183595	66899
2016	7697610	3551666	3360291	818025	1311082	611949	191375	69045
2017	7030768	3166811	3023439	754235	1242105	584327	143372	55644

Продовження табл. А.2

Рік	Торгова площа непродовольчих магазинів	з універсальним асортиментом товарів	У тому числі					
			з них із торговою площею			спеціалізовані непродовольчі магазини	з них із торговою площею	
			від 2500м ² і більше	від 1000 до 2499 м ²	до 120м ²		від 2500м ² і більше	до 1000м ²
2010	4170000	400000	111000	63000	...	3770000
2011	4501266	648296	311558	113158	43888	3852970	1125611	2055464
2012	4617919	717755	409136	103670	40057	3900164	1077726	2168685
2013	4513824	668513	449567	79504	32626	3845311	955410	2095601
2014	4257701	713774	494585	84280	26393	3543927	983330	1884192
2015	4185535	1300505	1089436	91138	23170	2885030	2472272	1899690
2016	4145944	1286470	1097239	77476	20146	242987	432487	1922727
2017	3863957	455341	297866	58736	14486	3408616	1244969	1757727

Джерело: систематизовано автором за (ТМ, 2018; МРТ, 2017; МРТ, 2016; МРТ, 2015; МРТ, 2014; МРТ, 2013; МРТ, 2012; Піщейко, 2011).

Додаток Б

Послідовність багатокритеріальної оптимізації джерел фінансування оборотних активів за методом одночасного вводу критеріальних обмежень

Реалізація методу одночасного вводу критеріальних обмежень передбачає, що встановлюються рівні, за яких значення відповідних цільових функцій можна було б вважати задовільними. Оскільки рівні, що задаються, можуть бути недосяжними одночасно, до методу додається процедура інтенсивної корекції цих рівнів для досягнення припустимої множини альтернатив. У методі передбачена можливість не тільки уточнення, але й зміни системи уподобань (Кігель, 2003).

У цьому аспекті запропоновано проводити відсів альтернатив у дві стадії. На першій – відсів альтернатив проводиться за допомогою лише одного критерію – достатності сформованих джерел фінансування відносно необхідного обсягу фінансування. Таким чином, оптимізація зводиться до вирішення однокритеріальної задачі. На другій стадії ті альтернативи, що будуть відповідати наведеному критерію, у подальшому повинні пройти процедуру багатокритеріальної оптимізації за допомогою методу одночасного вводу критеріальних обмежень (Ляшко, Тюптя & Кігель, 1985).

Таким чином, враховуючи наведену особливість та процедуру використання методу одночасного вводу критеріальних обмежень (Кігель, 2003), розроблено та запропоновано до використання багатоетапний алгоритм проведення оптимізації джерел фінансування необоротних активів (рис. Б.1).

Перший етап пов'язаний із формуванням усіх можливих альтернатив. Вони утворюються із різних джерел фінансування, що характеризуються певним обсягом коштів, вартістю залучення, впливають на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства торгівлі.

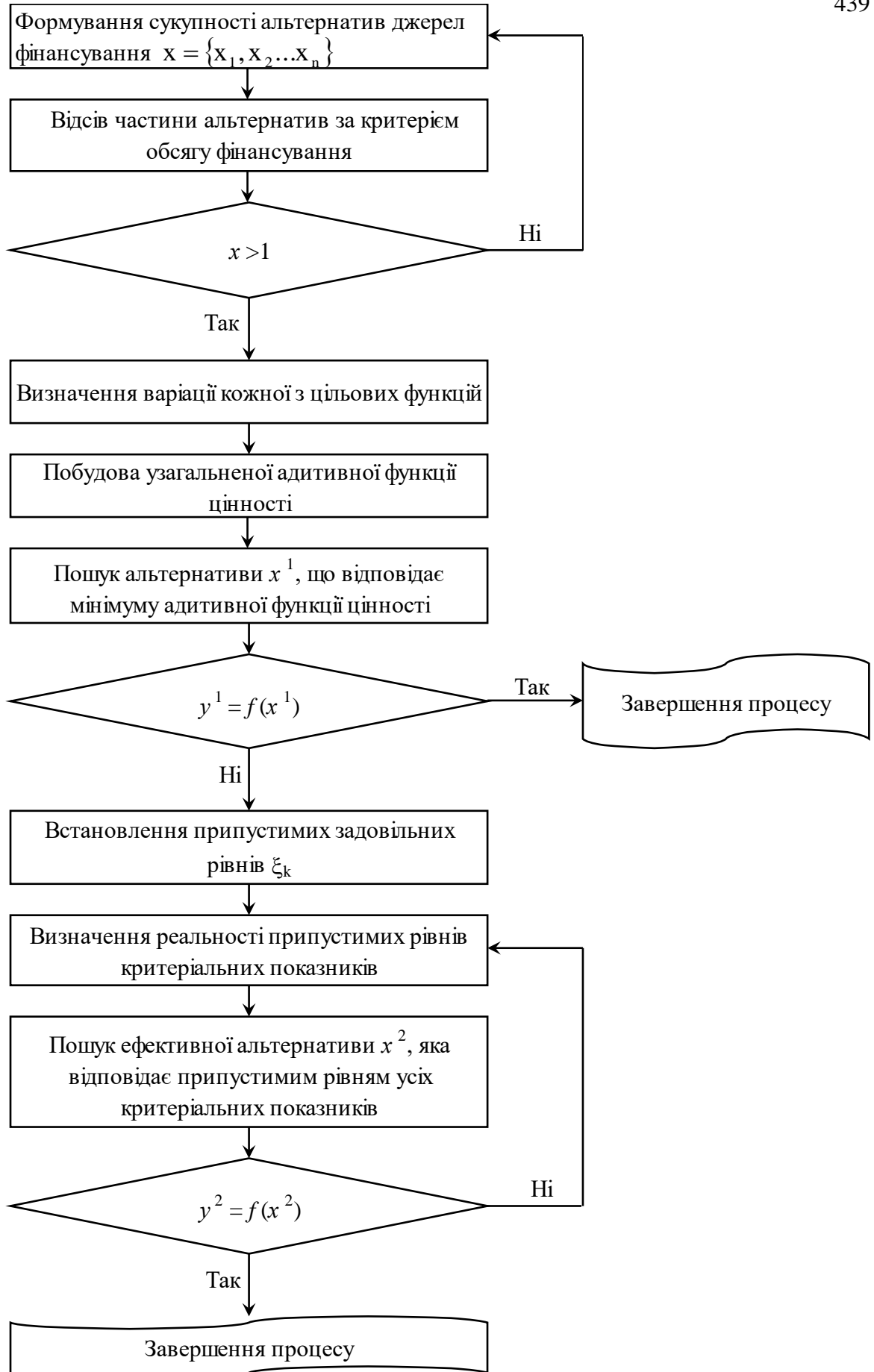


Рис. Б.1. Алгоритм оптимізації джерел фінансування оборотних активів за методом одночасного введення критеріальних обмежень

Джерело: розроблено автором на основі (Кігель, 2003; Власова, Чорна & Зубков, 2008)

На другому етапі відбувається відсів тих альтернатив, які не забезпечують отримання фінансування у потрібному обсязі.

Якщо після цього відсіву залишається більше двох альтернатив, процес відбору найефективнішої альтернативи продовжується. У протилежному випадку необхідно переглянути або сформовані альтернативи, або знизити критерій потрібного обсягу фінансування оборотних активів.

На третьому етапі відбувається визначення (чи наближене оцінювання) меж варіації кожної з цільових функцій на множині ефективних альтернатив. Результатом цього етапу є межі варіації $[y_k^0; y_k^*]$ за кожною з цільових функцій ($k = \overline{1, p}$), де зірочкою позначене найкраще, а нулем – найгірше значення k -ї функції на множині ефективних альтернатив (Кігель, 2003).

На четвертому етапі будується узагальнена адитивна функція цінності (Кігель, 2003):

$$u = \sum_{k=1}^p \alpha_k f_k(x), \quad (\text{Б.1})$$

де вагові коефіцієнти обчислюються за формулою (Кігель, 2003):

$$\alpha_k = \frac{y_1^k - y_1^0}{y_1^* - y_1^0} \times \frac{1}{y_k^* - y_k^o}, \quad k = \overline{1, p} \quad (\text{Б.2})$$

Результат становить узагальнена адитивна функція цінності (Кігель, 2003):

$$u = \sum_{k=1}^p \frac{y_1^k - y_1^0}{y_1^* - y_1^0} \times \frac{f_k(x)}{y_k^* - y_k^o} \rightarrow \min \quad (\text{Б.3})$$

На п'ятому етапі знаходять таку допустиму альтернативу, яка відповідала б мінімуму узагальненої адитивної функції цінності (Кігель, 2003):

$$u = \sum_{k=1}^p \frac{y_1^k - y_1^0}{y_1^* - y_1^0} \times \frac{f_k(x)}{y_k^* - y_k^0} \rightarrow \min, \quad \left. \vphantom{\sum_{k=1}^p} \right\} \quad (\text{Б.4})$$

$$x \in X$$

Результатом цього етапу є оцінка альтернативи x^1 в межах варіації кожної з цільових функцій на множині ефективних альтернатив.

На шостому етапі або приймається альтернатива x^1 за найоптимальнішу, або за кожною з цільових функцій вказуються такі припустимі рівні ξ_k , які вважаються задовільними. Результатом, при якому необхідно продовжити процес пошуку розв'язання, є формування набору припустимих рівнів $\xi_k \in [y_k^0; y_k^*], k = \overline{1, p}$.

На сьомому етапі виявляється реальність визначених на попередньому етапі припустимих рівнів критеріальних показників та здійснюється їх кореляція чи то в бік покращення, якщо вони є реальними, чи то в бік послаблення, щоб зробити реальними. Для цього розв'язують однокритеріальну задачу (Кігель, 2003):

$$\left. \begin{array}{l} t \rightarrow \min \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t, \quad k = \overline{1, p}, \\ x \in X \end{array} \right\} \quad (\text{Б.5})$$

Для цільових функцій, зведених до мінімуму, критеріальне обмеження є таким:

$$f_k(x) \leq \xi_k - t(\xi_k - y_k^*) \quad (\text{Б.6})$$

Через відсутність абсолютно-оптимальних альтернатив оптимальне значення t^* параметра t менше 1. Водночас слід зазначити, що $f_k(x) \rightarrow y_k^*$ для всіх $k \in \overline{1, p}$ при $t^* \rightarrow 1$. Випадок $t^* \geq 0$ свідчить про реальність припустимих рівнів, а випадок $t^* < 0$ – про їх нереальність. Реальні припустимі рівні ξ_k^0 визначаються шляхом порівняння величин $\xi_k + t^*(y_k^* - \xi_k)$ та y_k^0 і вибору з кожної такої пари найкращої (Кігель, 2003).

Результатом є висновок про реальність або нереальність первісних припустимих рівнів (значення t^*) та реальні припустимі рівні $\xi_k^* \in [y_k^0; y_k^*], k = \overline{1, p}$.

На восьмому етапі шукаємо таку ефективну альтернативу x^2 , яка відповідала б реальним припустимим рівням усіх критеріальних показників. Вона є розв'язанням однокритеріальної задачі (Кігель, 2003):

$$\left. \begin{aligned} u = \sum_{k=1}^p \frac{y_1^k - y_1^0}{y_1^* - y_1^0} \times \frac{f_k(x)}{y_k^* - y_k^0} \rightarrow \min, \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t^*, \quad k = \overline{1, p}, \\ x \in X \end{aligned} \right\} \quad (\text{Б.7})$$

Результатом є висновок про реальність або нереальність первісних припустимих рівнів (значення t^*), реальні припустимі рівні $\xi_k^* \in [y_k^0; y_k^*], k = \overline{1, p}$, а також оцінка $y^2 = f(x^2)$ з рекомендацією про затвердження альтернативи x^2 як наслідку розв'язання багатокритеріальної задачі.

Дев'ятий етап. Якщо не обирається ефективна альтернатива x^2 за результат розв'язання багатокритеріальної задачі, то необхідно здійснити корекцію первісних припустимих рівнів цільових функцій ξ_k . Для забезпечення збіжності методу нові рівні $\xi_k^1, k = \overline{1, p}$, повинні бути слабкішими від попередніх.

У результаті приходимо до висновку про завершення процесу або необхідно повернутися до сьомого етапу, маючи на увазі нові значення припустимих рівнів цільових функцій $\xi_k^1 \in [y_k^0; \xi_k), k = \overline{1, p}$.

Додаток В

**Апробація науково-методичного підходу до оцінки
конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі**

Таблиця В.1

Оцінка конкурентоспроможності бізнес-моделей підприємств торгівлі

Показники	Од. виміру	ТОВ «Енплантс»	Підприємства-конкуренти				
			ТОВ «Мрія»	ТОВ «Лідер»	ТОВ «Олімп»	ТОВ «АВС»	ТОВ «Арго»
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналіз ефективності управління матеріальним забезпеченням бізнес-моделі							
Фондовіддача	грн	5,55	4,73	10,15	4,35	6,87	11,08
Фондоємність	грн	0,18	0,21	0,10	0,23	0,15	0,09
Фондооснащеність	грн	178,25	190,65	75,12	137,16	108,15	100,13
Рентабельність основних фондів	%	4,15	1,92	17,93	6,14	6,45	15,15
Інтегральний показник використання основних фондів	коэф.	0,56	0,81	1,09	0,52	0,96	1,05
2. Аналіз ефективності управління фінансовою компонентою бізнес-моделі підприємства							
Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	коэф.	0,85	0,99	1,62	0,93	0,80	2,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	коэф.	0,66	0,73	0,99	0,72	0,58	1,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коэф.	0,05	0,11	0,37	0,16	0,22	0,93
Чистий оборотний капітал	тис.грн	- 2418,00	-89,96	4578,1	- 748,60	- 3895,3	14361,7
Аналіз фінансової стійкості бізнес-моделі							
Коефіцієнт автономії	коэф.	0,22	0,11	0,42	0,15	0,08	0,53
Коефіцієнт фінансування	коэф.	4,55	8,32	1,36	5,90	11,15	0,89
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	коэф.	-0,15	-0,01	0,62	-0,07	-0,20	1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	коэф.	-0,61	-0,05	0,71	-0,27	-2,02	0,86
Аналіз ділової активності бізнес-моделі							
Коефіцієнт оборотності активів	коэф.	3,25	1,60	1,61	1,52	1,65	1,47
Тривалість 1 обороту оборотних активів	дні	112,26	227,54	227,19	240,19	221,54	248,29

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	коєф.	2,77	2,90	3,30	2,65	1,95	4,13
Строк погашення кредиторської заборгованості	дні	131,92	125,98	110,71	137,96	187,50	88,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коєф.	4,53	4,64	5,36	4,70	5,38	6,56
Строк погашення дебіторської заборгованості	дні	80,50	78,58	68,10	77,70	67,82	55,66
Аналіз рентабельності бізнес-моделі							
Коефіцієнт рентабельності активів	коєф.	1,50	0,65	2,84	2,14	1,55	2,01
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	коєф.	2,43	1,19	3,57	4,01	2,26	2,44
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	коєф.	8,35	6,05	6,70	14,77	18,81	3,81
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	коєф.	1,84	0,73	4,93	2,50	1,69	4,26
Коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу	коєф.	16,65	10,6	9,58	26,93	36,3	11,58
Коефіцієнт комерційної рентабельності	коєф.	0,75	0,41	1,77	1,41	0,94	1,37
3. Аналіз ефективності управління інтелектуальною компонентою бізнес-моделі							
Продуктивність праці усіх працівників	тис.грн	988,78	902,48	762,19	597,23	743,03	1109,74
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	тис.грн	1235,98	1137,9	938,08	754,40	942,39	1195,11
Фонд оплати праці у % до товарообороту	%	3,31	3,27	3,99	3,28	3,55	3,41
Середній рівень заробітної плати одного робітника	грн	4731,48	4459,7	4533,8	3630,2	4200,3	4154,76
Коефіцієнт плинності персоналу	коєф.	0,02	0,09	0,02	0,03	0,04	0,05

Джерело: розраховано автором

Результати оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделей підприємств
торгівлі

№ з/п	Компонента бізнес-моделі підприємства	ТОВ «Емплантс»	Підприємства-конкуренти				
			ТОВ «Мрія»	ТОВ «Лідер»	ТОВ «Олімп»	ТОВ «АВС»	ТОВ «Арго»
1.	Матеріальне забезпечення	20	21	12	25	16	11
	<i>Конкурентний блок</i>	4	5	2	6	3	1
2.	Фінанси	15	15	6	13	14	7
	<i>Конкурентний блок:</i>	5	5	1	3	4	2
3.	Інтелектуальний потенціал	10	21	14	25	19	11
	<i>Конкурентний блок:</i>	1	5	3	6	4	2
4.	Управління організація та	22	45	24	41	38	19
	<i>Конкурентний блок:</i>	2	6	3	5	4	1
5.	Загальна сума балів	67	102	56	104	87	48
6.	Ранг конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства	3	5	2	6	4	1

За результатами проведеної оцінки можна стверджувати, що найбільш високий рівень конкуренто-спроможності характерний для бізнес-моделі ТОВ «Арго». Конкурентоспроможність бізнес-моделі даного підприємства забезпечується на основі збалансованого управління всіма компонентами бізнес-моделі. Бізнес-модель ТОВ «Емплантс» за рівнем конкуренто-спроможності займає третє місце, що в обумовлено суттєвим зростанням суми зобов'язань та зменшенням величини чистого оборотного капіталу. За результатами проведеного дослідження виявлено, що для підвищення рівня конкуренто-спроможності бізнес-моделі ТОВ «Емплантс» необхідно: оптимізувати структуру фінансових ресурсів та підвищити ефективність їх використання, розробити програми мотивації робітників з метою підвищення

продуктивності їх праці та зацікавленості в участі у прибутку, вдосконалити систему управління інформаційними та організаційними ресурсами.

Система оцінки інноваційної активності поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі

Таблиця Д.1

Узагальнена експертна оцінка формування показників для здійснення оцінки інноваційної активності поточної бізнес-моделі підприємств торгівлі

По зна ч.	Назва показника	Оцінка експертів																																								S	q	W					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40								
E_1^G	рентабельність продаж інновацій	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	179	0,06	7,91		
E_2^G	коефіцієнт фінансової стійкості	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45	
E_3^G	коефіцієнт мобільності активів	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	177	0,05	7,73	
E_1^R	ступінь досягнення цілей	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	191	0,06	9,00		
E_2^R	коефіцієнт ефективності використання коштів на інновації	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	179	0,06	7,91		
E_3^R	коефіцієнт ефективності організації управління та контролю	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45	
E_1^V	рентабельність витрат	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	200	0,06	9,87	
E_2^V	рівень витратосмності витрат обігу	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45	
E_3^V	коефіцієнт інтенсивності витрат на технологічні інновації	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45
E_1^C	рівень сприятливості працівників до інновацій	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	160	0,05	6,32	
E_2^C	рівень сприятливості працівників до інновацій	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	177	0,05	7,73
E_3^C	рівень задоволеності результатами праці	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	0,05	7,30	
E_1^I	рентабельність інвестицій	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45	
E_2^I	період окупності проектів	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	0,05	7,13	
E_3^I	коефіцієнт мінімальної ефективності капіталовкладень	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0,06	8,45	
E_0^O	коефіцієнт оперативності керування рішенням	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	177	0,05	7,73
E_0^2	рівень реакції на зміни зовнішнього середовища	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	0,05	7,30	
E_0^3	коефіцієнт фактичної результативності інноваційного рішення	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	177	0,05	7,73	
Підсумок		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3241,0	1,00	144,37		

Таблиця Д.2

**Вихідні дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елементу графу для
досліджуваних підприємств торгівлі**

Код підприємства	<i>EG1</i>				<i>EG2</i>				<i>EG3</i>			
	рентабельність продаж інновацій				коефіцієнт фінансової стійкості				коефіцієнт мобільності активів			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,2318	-4,4	4,39	8,191	0,887	0,691	0,533	0,4281	0,91	0,96	0,98	0,99
ПТ2	0,5109	0,12	0,28	0,221	0,969	0,9847	0,978	0,9581	0,31	0,33	0,38	0,4
ПТ3	-0,8205	-0,6	3,22	3,626	3,079	4,1346	3,655	2,9348	0,42	0,49	0,62	0,74
ПТ4	8,6164	18,4	28,2	2,564	0,857	0,6817	1,437	0,5365	0,86	0,83	0,93	0,54
ПТ5	7,5897	3,43	5,65	14,34	6,883	9,7443	11,66	9,1903	0,52	0,28	0,43	0,6
ПТ6	0,6436	0,74	1,11	1,396	0,962	0,9406	0,937	0,9308	0,22	0,22	0,22	0,25
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	4,5985	3,31	3,79	6,24	0,573	0,6843	0,607	0,6224	0,24	0,36	0,52	0,66
ПТ8	15,931	20,6	44	77,21	0,406	0,6605	0,372	0,4172	0,79	0,81	0,95	0,97
ПТ9	-3,069	0,3	2,73	3,191	0,618	0,9647	0,93	0,878	0,61	0,5	0,53	0,56
ПТ10	4,2782	4,53	6,63	9,702	0,673	0,1419	0,38	0,3673	0,54	0,63	0,72	0,83
ПТ11	5,218	6,78	8,7	14,07	0,63	0,2632	0,442	0,4233	0,76	0,84	0,8	0,86
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	16,305	-3,7	25	33,35	0,414	2,3005	2,973	2,1362	0,95	0,95	0,92	0,95
ПТ13	6,0688	8,32	12,3	18,54	0,775	0,725	0,717	0,6145	0,77	0,83	0,85	0,92
ПТ14	9,0572	19,6	41,2	57,09	0,446	0,171	0,191	0,4383	0,69	0,89	0,95	0,96
ПТ15	2,286	3,62	4,78	7,663	0,363	0,3806	0,603	0,5478	0,3	0,4	0,45	0,73
ПТ16	23,977	43,2	57,2	7,5	0,591	0,3894	0,556	0,2822	0,82	0,93	0,92	0,73

Продовження табл. Д.2

Код підприємства	<i>ER1</i>				<i>ER2</i>			
	ступінь досягнення цілей				коефіцієнт ефективності використання коштів на інновації			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі								
ПТ1	0,3	0,3	0,4	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7
ПТ2	0,6	0,6	0,7	0,7	0,4	0,5	0,6	0,6
ПТ3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
ПТ4	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9
ПТ5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6
ПТ6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	0,8
Диференційований формат бізнес-моделі								
ПТ7	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
ПТ8	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
ПТ9	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7
ПТ10	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7
ПТ11	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
Конвергентний формат бізнес-моделі								
ПТ12	0,5	0,6	0,7	0,8	0,5	0,5	0,6	0,6
ПТ13	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ПТ14	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
ПТ15	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
ПТ16	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9

Таблиця Д.3

**Вихідні дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для
досліджуваних підприємств торгівлі**

Код підприємства	<i>ER3</i>				<i>EVI</i>				<i>EV2</i>			
	коефіцієнт ефективності організації управління та контролю				рентабельність витрат				рівень витратоємності витрат обігу			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,4	0,5	0,6	0,6	0,03	-0,3	0,12	0,1	1,45	2,19	1,3	1,39
ПТ2	0,6	0,7	0,7	0,7	0,34	0,14	0,28	0,15	0,4	0,52	0,49	0,4
ПТ3	0,4	0,4	0,5	0,5	-0,1	-0,1	0,3	0,24	0,09	0,12	0,12	0,15
ПТ4	0,6	0,7	0,8	0,8	2,33	4,38	6,21	7,62	0,75	0,26	0,43	0,41
ПТ5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,94	0,79	0,71	1,04	0,07	0,05	0,05	0,05
ПТ6	0,7	0,6	0,7	0,8	2,83	2,44	1,92	2,15	0,33	0,27	0,17	0,17
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	0,5	0,5	0,6	0,6	2,44	2,55	1,69	1,25	0,1	0,12	0,19	0,18
ПТ8	0,8	0,8	0,7	0,8	3,64	3,85	2,69	2,76	0,21	0,17	0,31	0,3
ПТ9	0,6	0,7	0,6	0,6	-0,4	0,05	0,38	0,35	0,33	0,19	0,13	0,12
ПТ10	0,7	0,6	0,7	0,8	2,46	2,01	1,57	1,19	0,2	0,25	0,24	0,28
ПТ11	0,7	0,8	0,7	0,8	2,46	3,01	2,08	1,35	0,44	0,59	0,31	0,26
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	0,7	0,8	0,7	0,8	0,58	-0,1	1,36	1,71	0,49	0,32	0,25	0,37
ПТ13	0,7	0,8	0,8	0,8	2,27	2,29	1,64	1,07	0,38	0,41	0,29	0,31
ПТ14	0,5	0,5	0,6	0,6	2,13	2,46	1,5	1,18	0,2	0,3	0,31	0,24
ПТ15	0,8	0,8	0,8	0,8	2,14	2,41	1,9	1,23	0,13	0,13	0,12	0,2
ПТ16	0,8	0,8	0,8	0,9	2,25	2,45	1,81	1,41	0,13	0,22	0,13	0,21

Продовження табл. Д.3

Код підприємства	<i>EV3</i>				<i>ECI</i>			
	коефіцієнт інтенсивності витрат на технологічні інновації				рівень сприятливості працівників до інновацій			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі								
ПТ1	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7
ПТ2	0,6	0,4	0,6	0,5	0,7	0,7	0,8	0,8
ПТ3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
ПТ4	0,9	0,7	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
ПТ5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
ПТ6	0,8	0,6	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8
Диференційований формат бізнес-моделі								
ПТ7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7
ПТ8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
ПТ9	0,7	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7
ПТ10	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
ПТ11	0,8	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,7
Конвергентний формат бізнес-моделі								
ПТ12	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
ПТ13	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ПТ14	0,8	0,7	0,8	0,8	0,5	0,6	0,6	0,8
ПТ15	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
ПТ16	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Таблиця Д.4

**Вихідні дані для розрахунку розрахунку інтегрального показника кожного елемента графу для
досліджуваних підприємств торгівлі**

Код підприємства	<i>EC2</i>				<i>EC3</i>				<i>EII</i>			
	рівень сприйнятливості працівників до інновацій				рівень задоволеності результатами праці				рентабельність інвестицій			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,22	-3,8	3,53	8,19
ПТ2	0,4	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,29	0,12	0,28	0,22
ПТ3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	-0,8	-0,6	3,21	3,61
ПТ4	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	8,62	18,4	28,2	2,56
ПТ5	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	7,59	3,43	5,65	14,3
ПТ6	0,6	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,63	0,72	1,09	1,37
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	2,36	3,24	3,7	6,07
ПТ8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	15,9	20,6	44	77,2
ПТ9	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	-2,7	0,27	2,39	2,8
ПТ10	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	4,28	4,53	6,63	9,7
ПТ11	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	5,22	6,78	8,7	14,1
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	16,2	-3,7	25	33,3
ПТ13	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	6,07	8,32	12,3	18,5
ПТ14	0,7	0,8	0,6	0,8	0,5	0,5	0,6	0,6	8,5	19,6	41,2	57,1
ПТ15	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	2,26	3,57	4,69	7,43
ПТ16	0,8	0,8	0,8	0,9	0,5	0,6	0,6	0,7	24	43,2	57,2	7,5

Продовження табл. Д.4

Код підприємства	<i>EI2</i>				<i>EI3</i>			
	період окупності проектів				коефіцієнт мінімальної ефективності капіталовкладень			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі								
ПТ1	0,5	0,6	0,3	0,3	0,23	-4,38	4,39	8,19
ПТ2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,51	0,12	0,28	0,22
ПТ3	0,3	0,4	0,3	0,3	-0,81	-0,60	3,21	3,61
ПТ4	0,3	0,4	0,4	0,4	8,62	18,38	28,17	2,56
ПТ5	0,5	0,6	0,3	0,3	7,59	3,43	5,65	14,34
ПТ6	0,25	0,3	0,3	0,3	0,64	0,74	1,11	1,40
Диференційований формат бізнес-моделі								
ПТ7	0,4	0,4	0,3	0,4	4,60	3,31	3,79	6,24
ПТ8	0,25	0,3	0,3	0,3	15,93	20,62	44,05	77,21
ПТ9	0,4	0,3	0,3	0,3	-3,07	0,30	2,73	3,19
ПТ10	0,4	0,3	0,3	0,3	4,28	4,53	6,63	9,70
ПТ11	0,3	0,4	0,3	0,3	5,22	6,78	8,70	14,07
Конвергентний формат бізнес-моделі								
ПТ12	0,4	0,4	0,4	0,4	16,31	-3,69	24,97	33,35
ПТ13	0,3	0,3	0,3	0,3	6,07	8,32	12,26	18,54
ПТ14	0,2	0,2	0,3	0,3	9,06	19,57	41,25	57,09
ПТ15	0,3	0,3	0,25	0,25	2,29	3,62	4,78	7,66
ПТ16	0,4	0,4	0,3	0,4	23,98	43,16	57,22	7,50

Таблиця Д.5

**Вихідні дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для
досліджуваних підприємств торгівлі**

Код підприємства	<i>EQ1</i>				<i>EQ2</i>				<i>EQ3</i>			
	коефіцієнт оперативності корегування рішення				рівень реакції на зміни зовнішнього середовища				коефіцієнт фактичної результативності інноваційного рішення			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,5	0,6	0,7	0,7
ПТ1	0,4	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
ПТ2	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5
ПТ3	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
ПТ4	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
ПТ5	0,6	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
ПТ6												
Диференційований формат бізнес-моделі	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7
ПТ7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,5
ПТ8	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
ПТ9	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
ПТ10	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,7
ПТ11												
Конвергентний формат бізнес-моделі	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6
ПТ12	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ПТ13	0,7	0,8	0,6	0,8	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,8
ПТ14	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
ПТ15	0,8	0,8	0,8	0,9	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8

Таблиця Д.6

Стандартизовані дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для досліджуваних підприємств торгівлі

Код підприємства	EG1				EG2				EG3				ER1				ER2			
	рентабельність продаж інновацій				коефіцієнт фінансової стійкості				коефіцієнт мобільності активів				ступінь досягнення цілей				коефіцієнт ефективності використання коштів на інновації			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі	0,01	-0,22	0,11	0,14	1,14	0,30	0,18	0,20	0,96	1,01	1,02	1,03	0,38	0,38	0,50	0,63	0,88	0,75	0,75	0,88
ПТ1	0,03	0,01	0,01	0,00	1,25	0,43	0,33	0,45	0,32	0,35	0,40	0,42	0,75	0,75	0,88	0,88	0,50	0,63	0,75	0,75
ПТ2	-0,05	-0,03	0,08	0,06	3,97	1,80	1,23	1,37	0,44	0,51	0,65	0,76	0,38	0,50	0,50	0,50	0,50	0,63	0,50	0,50
ПТ3	0,53	0,94	0,68	0,04	1,11	0,30	0,48	0,25	0,91	0,87	0,97	0,56	0,88	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,13
ПТ4	0,47	0,18	0,14	0,25	8,88	4,24	3,92	4,30	0,54	0,30	0,45	0,63	0,75	0,75	0,75	0,88	0,88	0,75	0,75	0,75
ПТ5	0,04	0,04	0,03	0,02	1,24	0,41	0,32	0,44	0,23	0,23	0,23	0,26	0,88	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
ПТ6																				
Диференційований формат бізнес-моделі	0,28	0,17	0,09	0,11	0,74	0,30	0,20	0,29	0,26	0,38	0,55	0,68	0,63	0,75	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
ПТ7	0,98	1,05	1,07	1,35	0,52	0,29	0,12	0,20	0,83	0,86	0,99	1,01	0,75	0,75	0,88	0,88	0,75	0,75	0,88	0,88
ПТ8	-0,19	0,02	0,07	0,06	0,80	0,42	0,31	0,41	0,64	0,53	0,55	0,58	0,50	0,50	0,63	0,63	0,63	0,63	0,75	0,88
ПТ9	0,26	0,23	0,16	0,17	0,87	0,06	0,13	0,17	0,57	0,66	0,75	0,87	0,88	0,88	0,88	1,00	0,88	0,88	0,75	0,88
ПТ10	0,32	0,35	0,21	0,25	0,81	0,11	0,15	0,20	0,80	0,89	0,84	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00
ПТ11																				
Конвергентний формат бізнес-моделі	1,00	-0,19	0,61	0,58	0,53	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,96	0,99	0,63	0,75	0,88	1,00	0,63	0,63	0,75	0,75
ПТ12	0,37	0,43	0,30	0,32	1,00	0,32	0,24	0,29	0,81	0,87	0,89	0,95	0,88	0,88	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ПТ13	0,56	1,00	1,00	1,00	0,58	0,07	0,06	0,21	0,73	0,94	1,00	1,00	0,75	0,75	0,88	0,88	0,88	1,00	1,00	1,00
ПТ14	0,14	0,18	0,12	0,13	0,47	0,17	0,20	0,26	0,32	0,42	0,47	0,76	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00
ПТ15	1,47	2,21	1,39	0,13	0,76	0,17	0,19	0,13	0,86	0,98	0,96	0,76	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,13
ПТ16																				

Таблиця Д.7

Стандартизовані дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для досліджуваних підприємств торгівлі

Код підприємства	ER3				EVI				EV2				EV3				EC1			
	коефіцієнт ефективності організації управління та контролю				рентабельність витрат				рівень витратоемності витрат обігу				коефіцієнт інтенсивності витрат на технологічні інновації				рівень сприятливості працівників до інновацій			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі																				
ПТ1	0,50	0,63	0,75	0,75	0,01	-0,09	0,06	0,06	2,99	3,71	4,21	3,75	0,88	0,88	0,75	0,75	0,63	0,75	0,88	0,88
ПТ2	0,75	0,88	0,88	0,88	0,14	0,05	0,13	0,09	0,81	0,88	1,59	1,09	0,75	0,50	0,75	0,63	0,88	0,88	1,00	1,00
ПТ3	0,50	0,50	0,63	0,63	-0,04	-0,02	0,15	0,14	0,18	0,20	0,38	0,41	0,50	0,50	0,50	0,63	0,50	0,63	0,63	0,63
ПТ4	0,75	0,88	1,00	1,00	0,95	1,45	2,98	4,47	1,55	0,44	1,39	1,10	1,13	0,88	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00
ПТ5	0,75	0,88	0,88	0,88	0,38	0,26	0,34	0,61	0,15	0,09	0,18	0,15	0,75	0,88	0,75	0,75	0,88	0,88	1,00	1,00
ПТ6	0,88	0,75	0,88	1,00	1,15	0,81	0,92	1,26	0,67	0,47	0,56	0,45	1,00	0,75	1,00	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00
Диференційований формат бізнес-моделі																				
ПТ7	0,63	0,63	0,75	0,75	0,99	0,85	0,81	0,73	0,20	0,21	0,60	0,48	0,88	0,88	0,88	0,88	0,63	0,75	0,88	0,88
ПТ8	1,00	1,00	0,88	1,00	1,48	1,28	1,29	1,62	0,43	0,28	1,01	0,81	0,88	0,75	0,88	0,75	0,75	0,75	0,75	0,63
ПТ9	0,75	0,88	0,75	0,75	-0,15	0,02	0,18	0,21	0,68	0,32	0,41	0,32	0,88	0,63	0,75	0,63	0,75	0,75	0,88	0,88
ПТ10	0,88	0,75	0,88	1,00	1,00	0,67	0,75	0,70	0,41	0,42	0,76	0,76	0,88	0,88	0,75	0,88	0,75	0,88	0,88	0,88
ПТ11	0,88	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	0,91	1,00	1,00	0,70	1,00	0,88	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,88
Конвергентний формат бізнес-моделі																				
ПТ12	0,88	1,00	0,88	1,00	0,23	-0,02	0,65	1,00	1,00	0,54	0,81	1,00	0,75	0,63	0,75	0,63	0,75	0,75	0,75	0,75
ПТ13	0,88	1,00	1,00	1,00	0,92	0,76	0,79	0,63	0,78	0,69	0,93	0,85	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ПТ14	0,63	0,63	0,75	0,75	0,86	0,82	0,72	0,69	0,41	0,51	0,99	0,65	1,00	0,88	1,00	1,00	0,63	0,75	0,75	1,00
ПТ15	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	0,80	0,91	0,72	0,27	0,22	0,37	0,54	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00
ПТ16	1,00	1,00	1,00	1,13	0,91	0,81	0,87	0,83	0,26	0,37	0,41	0,58	1,13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Таблиця Д.8

Стандартизовані дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для досліджуваних підприємств торгівлі

Код підприємства	EC2				EC3				EI1				EI2				EI3			
	рівень сприяльності працівників до інновацій				рівень задоволеності результатами праці				рентабельність інвестицій				період окупності проектів				коефіцієнт мінімальної ефективності капіталовкладень			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі																				
ПТ1	0,88	0,75	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,01	-0,20	0,09	0,14	1,25	1,50	0,75	0,75	0,01	-0,22	0,11	0,14
ПТ2	0,50	0,75	0,88	0,75	0,86	0,88	0,88	1,00	0,02	0,01	0,01	0,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,03	0,01	0,01	0,00
ПТ3	0,50	0,50	0,63	0,50	0,57	0,63	0,75	0,75	-0,05	-0,03	0,08	0,06	0,75	1,00	0,75	0,75	-0,05	-0,03	0,08	0,06
ПТ4	0,88	1,00	1,00	1,13	1,14	1,00	1,00	1,00	0,53	0,94	0,68	0,04	0,75	1,00	1,00	1,00	0,53	0,94	0,68	0,04
ПТ5	0,88	0,75	0,88	0,75	0,86	0,75	0,75	0,88	0,47	0,18	0,14	0,25	1,25	1,50	0,75	0,75	0,47	0,18	0,14	0,25
ПТ6	0,75	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,04	0,04	0,03	0,02	0,63	0,75	0,75	0,75	0,04	0,04	0,03	0,02
Диференційований формат бізнес-моделі																				
ПТ7	0,88	0,88	0,75	0,88	0,86	0,75	0,75	0,88	0,15	0,17	0,09	0,11	1,00	1,00	0,75	1,00	0,28	0,17	0,09	0,11
ПТ8	0,75	0,88	0,88	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98	1,05	1,07	1,35	0,63	0,75	0,75	0,75	0,98	1,05	1,07	1,35
ПТ9	0,63	0,75	0,75	0,88	1,00	0,75	0,88	0,88	-0,17	0,01	0,06	0,05	1,00	0,75	0,75	0,75	-0,19	0,02	0,07	0,06
ПТ10	0,88	0,75	0,88	0,88	0,86	0,75	0,88	0,88	0,26	0,23	0,16	0,17	1,00	0,75	0,75	0,75	0,26	0,23	0,16	0,17
ПТ11	0,88	1,00	0,88	1,00	0,86	0,88	1,00	1,00	0,32	0,35	0,21	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,32	0,35	0,21	0,25
Конвергентний формат бізнес-моделі																				
ПТ12	0,63	0,75	0,88	0,75	0,86	0,75	0,88	1,00	1,00	-0,19	0,61	0,58	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-0,19	0,61	0,58
ПТ13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	0,37	0,43	0,30	0,32	0,75	0,75	0,75	0,75	0,37	0,43	0,30	0,32
ПТ14	0,88	1,00	0,75	1,00	0,71	0,63	0,75	0,75	0,53	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,56	1,00	1,00	1,00
ПТ15	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,18	0,11	0,13	0,75	0,75	0,63	0,63	0,14	0,18	0,12	0,13
ПТ16	1,00	1,00	1,00	1,13	0,71	0,75	0,75	0,88	1,48	2,21	1,39	0,13	1,00	1,00	0,75	1,00	1,47	2,21	1,39	0,13

Таблиця Д.9

Стандартизовані дані для розрахунку розрахунку інтегрального показнику кожного елемента графу для досліджуваних підприємств торгівлі

Код підприємства	EQ1				EQ2				EQ3			
	коефіцієнт оперативності корегування рішення				рівень реакції на зміни зовнішнього середовища				коефіцієнт фактичної результативності інноваційного рішення			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,88	0,75	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	0,75	0,88	0,88
ПТ2	0,50	0,75	0,88	0,75	0,86	0,88	0,88	1,00	0,88	0,88	1,00	1,00
ПТ3	0,50	0,50	0,63	0,50	0,57	0,63	0,75	0,75	0,50	0,63	0,63	0,63
ПТ4	0,88	1,00	1,00	1,13	1,14	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00
ПТ5	0,88	0,75	0,88	0,75	0,86	0,75	0,75	0,88	0,88	0,88	1,00	1,00
ПТ6	0,75	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	0,88	0,88	0,75	0,88	0,86	0,75	0,75	0,88	0,63	0,75	0,88	0,88
ПТ8	0,75	0,88	0,88	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,63
ПТ9	0,63	0,75	0,75	0,88	1,00	0,75	0,88	0,88	0,75	0,75	0,88	0,88
ПТ10	0,88	0,75	0,88	0,88	0,86	0,75	0,88	0,88	0,75	0,88	0,88	0,88
ПТ11	0,88	1,00	0,88	1,00	0,86	0,88	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,88
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	0,63	0,75	0,88	0,75	0,86	0,75	0,88	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
ПТ13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ПТ14	0,88	1,00	0,75	1,00	0,71	0,63	0,75	0,75	0,63	0,75	0,75	1,00
ПТ15	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00
ПТ16	1,00	1,00	1,00	1,13	0,71	0,75	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00

Таблиця Д.10

**Індивідуальні оцінки інтегрального показника для підприємств торгівлі для кожного елемента графу за період з
2016-2019рр.**

Код підприємства	EG				ER				EV			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,58	0,36	0,43	0,45	1,28	0,58	0,66	0,74	0,83	1,48	1,66	1,51
ПТ2	0,66	0,26	0,24	0,29	0,56	0,74	0,83	0,83	0,74	0,47	0,82	0,59
ПТ3	0,45	0,75	0,65	0,73	0,21	0,54	0,54	0,54	0,52	0,22	0,34	0,39
ПТ4	0,83	0,70	0,71	0,28	1,19	0,95	0,99	1,03	0,95	0,91	1,77	2,17
ПТ5	0,78	1,55	1,49	1,71	0,42	0,78	0,78	0,83	0,86	0,40	0,42	0,50
ПТ6	0,83	0,22	0,19	0,24	0,93	0,83	0,95	0,99	0,87	0,67	0,82	0,81
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	0,70	0,28	0,28	0,36	0,68	0,74	0,83	0,83	0,78	0,64	0,76	0,69
ПТ8	0,83	0,72	0,72	0,84	0,92	0,83	0,87	0,91	0,83	0,76	1,05	1,05
ПТ9	0,6188	0,32	0,31	0,347	0,464	0,66	0,701	0,7425	0,78	0,32	0,44	0,38
ПТ10	0,87	0,32	0,34	0,40	0,75	0,83	0,83	0,95	0,82	0,65	0,75	0,77
ПТ11	0,91	0,44	0,40	0,44	0,96	0,99	0,95	0,99	0,82	0,95	0,99	0,82
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	0,70	0,60	0,85	0,85	0,65	0,78	0,83	0,91	0,74	0,38	0,73	0,87
ПТ13	0,91	0,53	0,47	0,52	0,89	0,95	0,95	0,99	0,99	0,81	0,90	0,82
ПТ14	0,74	0,66	0,68	0,73	0,75	0,78	0,87	0,87	0,73	0,73	0,89	0,77
ПТ15	0,95	0,25	0,26	0,38	0,71	0,99	0,99	0,99	0,95	0,63	0,75	0,74
ПТ16	0,99	1,11	0,84	0,34	0,76	0,95	0,99	1,07	0,90	0,72	0,75	0,79

Продовження табл. Д.10

Код підприємства	<i>ЕС</i>				<i>ЕІ</i>				<i>ЕQ</i>			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Інтегрований формат бізнес-моделі												
ПТ1	0,83	0,83	0,87	0,91	0,34	0,42	0,36	0,31	0,83	0,83	0,87	0,91
ПТ2	0,74	0,83	0,91	0,91	0,25	0,18	0,17	0,25	0,74	0,83	0,91	0,91
ПТ3	0,52	0,58	0,66	0,62	0,29	0,21	0,31	0,30	0,52	0,58	0,66	0,62
ПТ4	0,95	0,99	0,99	1,03	0,36	0,60	0,95	0,78	0,95	0,99	0,99	1,03
ПТ5	0,86	0,78	0,87	0,87	0,41	0,72	0,61	0,34	0,86	0,78	0,87	0,87
ПТ6	0,87	0,99	0,95	0,99	0,26	0,23	0,27	0,27	0,87	0,99	0,95	0,99
Диференційований формат бізнес-моделі												
ПТ7	0,78	0,78	0,78	0,87	0,40	0,47	0,44	0,31	0,78	0,78	0,78	0,87
ПТ8	0,83	0,87	0,87	0,83	1,14	0,85	0,94	0,95	0,83	0,87	0,87	0,83
ПТ9	0,78	0,74	0,83	0,87	0,28	0,21	0,26	0,29	0,78	0,74	0,83	0,87
ПТ10	0,82	0,78	0,87	0,87	0,36	0,50	0,40	0,35	0,82	0,78	0,87	0,87
ПТ11	0,82	0,87	0,87	0,95	0,41	0,46	0,56	0,39	0,82	0,87	0,87	0,95
Конвергентний формат бізнес-моделі												
ПТ12	0,74	0,74	0,83	0,83	0,72	0,99	0,21	0,73	0,74	0,74	0,83	0,83
ПТ13	0,99	0,95	0,99	0,99	0,46	0,49	0,53	0,44	0,99	0,95	0,99	0,99
ПТ14	0,73	0,78	0,74	0,91	0,91	0,52	0,83	0,91	0,73	0,78	0,74	0,91
ПТ15	0,95	0,99	0,95	0,99	0,29	0,34	0,37	0,28	0,95	0,99	0,95	0,99
ПТ16	0,90	0,91	0,91	0,99	0,42	1,30	1,79	1,16	0,90	0,91	0,91	0,99

Апробація методичного підходу до оцінки ефективності угод злиття та поглинання

Для апробації розробленого методичного підходу обрано угоду щодо придбання компанією «Кернел» маслоекстракційного заводу «Елада» (2016 р.). Показники аграрної групи «Кернел» та її найближчого конкурента вертикально інтегрованого холдингу «Миронівський хлібопродукт» наведені у табл. Е.1.

Таблиця Е.1

Показники діяльності компаній «Кернел» та «Миронівський хлібопродукт» за 2015–2016 рр.

Показник	Кернел		Миронівський хлібопродукт	
	2015	2016	2015	2016
Виручка, млн дол США	2359,5	1988,5	1062,0	1135
Прибуток, млн дол США	106,9	225,2	-126,0	59,0
Активи, млн дол США	1465,6	1509,4	2075	2076
Власний капітал, млн дол США	890,8	997,1	673,0	693,0
Рентабельність діяльності, %	4,5	11,3	-11,9	5,2
Рентабельність активів, %	7,3	14,9	-6,1	2,8
Рентабельність власного капіталу, %	12,0	22,6	-18,7	8,5

З огляду на коефіцієнти ефективності за періодами часу зроблено висновок, що угода 2016 р. щодо придбання компанією «Кернел» маслоекстракційного заводу «Елада» є ефективною (табл. Е.2). Упродовж 2016 р. показники ефективності діяльності компанії «Кернел» збільшились, компанія покращила результати діяльності порівняно з конкурентом. Збільшення показників ефективності діяльності як у динаміці так і порівняно з конкурентом дозволяє зробити висновок про ефективність угоди М&А 2016 р. для компанії «Кернел».

Таблиця Е.2

Оцінювання ефективності угоди компанії «Кернел»

Напрямок	Показник	2015-2016	
		фактичне значення, <i>Бфакт</i>	максимальне значення, <i>Бмакс</i>
Динаміка показників ефективності за підприємством-учасником	Рентабельність діяльності, %	2	2
	Рентабельність активів, %	2	2
	Рентабельність власного капіталу, %	2	2
Разом		6	6
<i>К_{ЕПУ}</i>		1	
Динаміка показників ефективності за підприємством-учасником та конкурентом	Рентабельність діяльності, %	2	2
	Рентабельність активів, %	2	2
	Рентабельність власного капіталу, %	2	2
Разом		6	6
<i>К_{ЕПК}</i>		1	

Систематизація організаційно-правових форм об'єднань підприємств

Таблиця Ж.1

Організаційно-правові форми об'єднань підприємств

Вид	Зміст
Асоціація	договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями
Корпорація	визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
Консорціум	тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.
Концерн	визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Джерело: систематизовано автором за (Господарський кодекс України)

Список публікацій здобувача

Монографії

1. Власова, Н. О., Безгінова, Л. І., Гросул, В. А., Дядюк, М. А., Зубков, С. О., Кушнір, Т. Б., ...Чорна, М. В. (2012). *Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари* : монографія, Харків : ХДУХТ. (заг. обсяг 17,1 друк. арк., особисто автора 2,0 друк. арк.; досліджено вплив державного регулювання цін на розвиток підприємств торгівлі).
2. Власова, Н. О., Гросул, В. А., Чорна, М. В., Мілаш, І. В., Краснокутська, Н. С., Зубков, С. О., ...Тімченко, О. Д. (2014). *Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 12,0 друк. арк., особисто автора 1,8 друк. арк.; розроблено багатокритеріальний підхід до обґрунтування політики фінансування оборотних активів в підприємствах роздрібної торгівлі (підрозділ 3.2)).
3. Чорна, М. В., Краснокутська, Н. С., Гросул, В. А., Круглова, О. А. Філіпенко, О. М., Зубков, С. О., ...Морозов, О. С. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 17,0 друк. арк., особисто автора 2,1 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства (підрозділ 2.2), обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства (підрозділ 5.3)).
4. Hrosul, V. et al. (2018). Adaptive management of trade enterprises: theory and practice : monograph. Riga : RISEBA. (заг. обсяг 16,2 друк. арк., особисто автора 1,6 друк. арк.; розроблено теоретичні аспекти стратегії адаптації підприємств торгівлі).
5. Hrosul, V., Zubkov, S., Askerov, T, & Yesinova, N. (2020). Quality assessment of the youth entrepreneurship strategic adaptation program in the retail. *Youth entrepreneurship in Eastern Partnership countries: analysis of problems and*

solutions: monograph, Riga: RISEBA, 117–134. (заг. обсяг 1,2 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; здійснено опитування підприємців щодо необхідності розробки програм стратегічної адаптації підприємств торгівлі).

6. Зубков, С. О. (2020е). Формування стратегії розвитку підприємств торгівлі: теорія та методологія: монографія, Харків: ФОП Іванченко І. С. (20,6 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

7. Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010а). Оцінка динаміки розвитку торговельних мереж. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (12), 254–262. (0,48 д.а.) (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж).

8. Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Зюбан, А. М. (2011). Управління вартістю торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (13), 305–312. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі).

9. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012а). Стратегії зростання вартості торговельної мережі на основі моделі ЕВІТДА. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (15), 332–336. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,35 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій вибору стратегій зростання вартості підприємства торгівлі на основі показника ЕВІТДА).

10. Зубков, С. О. (2012а). Критерії ефективності політики фінансування оборотних активів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (16), 122–130. (включено до Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

11. Зубков, С. О. (2013b). Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2(2), 76–84. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

12. Зубков, С. О. (2014b) Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (19), 147–158. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

13. Зубков, С. О., Колесник, А. О., & Агу Боклі Чебуїке (2014). Методичний підхід до вибору корпоративних стратегій торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (20), 135–147. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі).

14. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015а) Методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (21), 137–147. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено науково-методичний підхід формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі).

15. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015b). Багатокритеріальна оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (22), 95–105. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено науково-методичний підхід до багатокритеріальної оптимізації структури джерел фінансування оборотних активів підприємств торгівлі).

16. Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017а). Формування інтегрованої

моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (26), 131-142. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено інтегровану модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі).

17. Гросул, В. А., & Зубков, С. О. (2017b). Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*, 10 (477), 252–258. включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі).

18. Kruglova, O. A., & Zubkov, S. O. (2017). Methodological principles of estimating efficiency of merger and acquisition processes of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(23), 167–174. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Impact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк.; розроблено методичний підхід для оцінювання ефективності угод злиття та поглинання).

19. Гросул, В. А., Зубков, С. О., & Іванова, Т. П. (2018). Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 284–294. (включено до Web of Science, Index Copernicus, CiteFactor, Google Scholar, ResearchBib та ін.) (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено методичний інструментарій оцінки інноваційної активності бізнес-моделі).

20. Grosul, V. A., & Zubkov, S. O. (2018). Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business

enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (26), 294–302. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Impact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено систему показників оцінки ефективності управління ключовими процесами бізнес-моделі підприємства, науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю).

21. Grosul V. A., Mkrtchan, T. M., Zubkov, S. O., & Karapetyan, N. N. (2019). Complex business solutions on risk assessment and management in retail. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(28), 95–104. (включено до: Web of Science, EBSCO, IndexCopernicus, CiteFactor, Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Impact Factor) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; здійснено оцінку впливу ризику на ключові індикатори розвитку підприємства торгівлі).

22. Зубков, С. О. (2019а). Методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Бізнес-навігатор*, 6.1-1 (56), 183–187. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar; Crossref). (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

23. Зубков, С. О. (2019b). Торговельний кластер в стратегіях розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 3 (81), 155–159. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,4 друк. арк.).

24. Зубков, С. О. (2020d). Специфічні конкретно-методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, 61–66. (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

25. Зубков, С. О. (2020с). Міждисциплінарні методологічні підходи дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування.

Інфраструктура ринку, 39, 176–182. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/31.pdf (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

26. Зубков, С. О. (2020b). Методологія дослідження процесів управління підприємствами сфери харчування. *Інтернаука*, 1(33), 24–31. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

27. Синицина, Г. А., & Зубков, С. О. (2020). Теоретичні аспекти функціонування підприємств сфери харчування на засадах сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*, 3, 208-216. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; проаналізовано чинники, що впливають на розвиток підприємств).

28. Зубков, С. О. (2020a). Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*, 3-4, 59–64. (включено до IndexCopernicus; Google Scholar, ResearchBib, Erih Plus) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав

29. Hrosul, V., Zubkov, S., & Ivanova, T. (2019). Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Sciences*, II (4), 65–74. (включено до Google Scholar, IndexCopernicus, ErihPlus) (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено організаційно-методичне забезпечення стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства торгівлі).

Праці апробаційного характеру:

30. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2015c). Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*.

Серія: «Економічні науки», 9, 118–121. (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; обґрунтовано складові елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства).

31. Зубков, С. О., & Попова, І. П. (2010b). Оцінка потенціалу розвитку торговельних мереж. *Управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей II Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф., (15 жовтня 2010 р., Харків: ХДУХТ), 64–65. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; обґрунтовано загальний інтегральний показник оцінки потенціалу розвитку торговельних мереж).*

32. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2010). Рейтинговая оценка потенциала развития торговых сетей. *Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования : сборник статей Междунар. науч.-практ. конф., (30 ноября 2010 г., Абакан : ГОУ ВПО ХГУ им. Н.Ф. Катанова), 166–168. (заг. обсяг 0,3 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; розроблено матрицю динамічного розвитку торговельних мереж).*

33. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2010). Особливості державного регулювання цін на продовольчі товари. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем: підприємництво, глобалізація, економічне зростання : матеріали I Региональной межвузовской научно-практической конференции (16 декабря 2010 г., Дубно: Україна), 1, 36–37. (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; визначено вплив державного регулювання цін на продовольчі товари на розвиток підприємств торгівлі).*

34. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2011). Управление стоимостью торговой сети в аспекте повышения ее конкурентоспособности. *Проблемы и перспективы развития инновационно-креативной экономики : материалы III Междунар. научно-практ. онлайн конф. (27–30 июля 2011 года, г. Москва: Креативная экономика), 344–350. (заг. обсяг 0,25 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; обґрунтовано методичний підхід до управління вартістю торговельної мережі).*

35. Зубков, С. О. (2011). Обґрунтування вибору стратегії зростання

вартості торговельної мережі на основі моделі EBITDA. *Проблеми управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу в умовах інноваційного розвитку : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовтня 2011 р., Харків : ХДУХТ), 182–183. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

36. Зубков, С. О., & Колесник, А. О. (2012b). Стратегії розвитку торговельних мереж в Україні. *Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: розвиток в умовах глобалізації : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (20 квітня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 1, 90–91. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; обґрунтовано способи кількісного розвитку торговельних мереж).*

37. Зубков, С. А., & Колесник, А. А. (2012). Развитие торговых сетей в Украине: оценка и стратегии. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы I Междунар. инновац. научн.-практ. конф., (12 марта 2012 г., г. Москва: МосГУ), 178 – 182. (заг. обсяг 0,22 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.; здійснено оцінку розвитку торговельних мереж в Україні, виокремлено базові стратегії їхнього розвитку).*

38. Краснокутська, Н. С., & Зубков, С. О. (2012). Управління фінансуванням оборотних активів підприємств торгівлі. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 2, 119–120. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.; удосконалено методичний підхід до управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі).*

39. Зубков, С. О. (2012b). Теоретичні засади управління фінансуванням оборотних активів підприємства. *Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 жовтня 2012 р., Харків: ХДУХТ), 175–176. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

40. Зубков, С. А. (2013). Методический подход к выбору политики

финансирования оборотных активов предприятия торговли. *Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : сборник научн. статей по материалам III Междунар. научно-практ. конф.* (21 декабря 2012 года, г. Курск: ЮЗГУ), 2, 86–88. (заг. обсяг 0,2 друк. арк.).

41. Сукачѐва-Трунина, С. Н., & Зубков, С. А. (2013). Обоснование критериев для выбора подходов к финансированию оборотных активов предприятий розничной торговли. *Современная торговля: теория, практика, перспективы развития : материалы II Международной инновационной научно-практической конференции (11 марта 2013 г., Москва: МосГУ)*, 1, 333–337. (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; обґрунтовано підхід до вибору фінансування оборотних активів).

42. Зубков, С. О. (2013а). Система оцінки ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (19 листопада 2013 р., Харків: ХДУХТ), 2, 109–110. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

43. Зубков, С. О. (2014с). Динамічні показники оцінки ефективності реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.* (22 травня 2014 р., Харків : ХДУХТ), 2, 121–122. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

44. Зубков, С. О. (2014а) Підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Міжнар. інтернет-конф.* (13–15 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ), 78–79. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

45. Зубков, С. О. (2015b). Особливості формування організаційно-

економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2015 р., Харків: ХДУХТ), 2, 89–90. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

46. Зубков, С. О. (2015а). Обґрунтування підходу до фінансування оборотних активів з позиції забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Хмельницький, 14-15 травня 2015 р., Хмельницький : ХКТЕІ), 176–177. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).*

47. Зубков, С. О. (2016). Класифікація конкурентних переваг підприємства. *Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 квітня 2016 р., Луцьк: РВВ Луцького НТУ), 83–85. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).*

48. Зубков, С. О. (2017б). Трансформації бізнес-моделей торговельних мереж. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (18 травня 2017 р., Харків : ХДУХТ), 2, 327–328. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

49. Зубков, С. О. (2017а). Стратегічний розвиток та ефективність бізнес-моделей торговельних мереж. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 50-річчю засн. Харк. держ. ун-ту харчування та торгівлі (3 жовтня 2017, Харків : ХДУХТ), 124–125. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).*

50. Зубков, С. О., & Колесник А. О. (2018). Авторське право на твір №76532. Методика вибору стратегій зростання торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів. *Авторське право і суміжні права.*

Офіційний бюлетень, 48, 331–332.

51. Гросул, В. А., & Зубков С. О. (2019). Авторське право на твір №91362. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 54, 460–461.

Підручники та навчальні посібники:

52. Hrosul, V., & Kreituss I. (Eds) et al. (2019). *Research of youth entrepreneurship problems in Eastern Partnership Countries: report*, Riga : RISEBA. (заг. обсяг 11,5 друк. арк., особисто автора 1,1 друк. арк.; проаналізовано особливості розвитку суб'єктів підприємництва в Україні).

53. Hrosul, V., & Galoyan, D. (Eds) et al. (2019). *Doing Business in Armenia, Belarus, Georgia, Latvia, Moldova, Ukraine : Handbook /*, S. Zubkov– Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenko. (заг. обсяг 13,8 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.; Тема 6).

54. Гросул, В. А., Круглова, О. А., & Зубков, С. О. (2020). *Ведення бізнесу в Україні* : навч. посібник, Харків: Іванченко. (заг. обсяг 6,2 друк. арк., особисто автора 1,2 друк. арк.; Тема 6).

Документи про впровадження результатів дослідження



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, код ЄДРПОУ 38157940

17.06.2020 № 05-28/2315
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
Зубкова Сергія Олександровича «Методологія формування стратегії розвитку
підприємств торгівлі», поданої на здобуття наукового ступеня доктора
економічних наук в діяльність Департаменту економіки і міжнародних
відносин Харківської обласної державної адміністрації

Формування сприятливого підприємницького середовища є одним із
головних завдань діяльності Харківської обласної державної адміністрації.
Науково-практична підтримка підприємницького сектору сприяє реалізації
різних державних та регіональних програм підтримки та розвитку
підприємництва.

Розроблені здобувачем у дисертаційній роботі методичні та практичні
рекомендації щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі,
формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного
потенціалу, оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства,
вибору типу стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, оцінки
ефективності управління поточною бізнес-моделлю підприємства торгівлі,
вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі
сприяють реалізації Програми сприяння розвитку малого та середнього
підприємництва в Харківській області на 2016 – 2020 роки в частині
інформаційно-маркетингової підтримки, зокрема забезпечення суб'єктів
підприємництва відповідним методичним інструментарієм та надання
консультаційних послуг практичного та методичного характеру, а також
можуть бути застосовані під час реалізації цілі 3.3.5. Ресурсно-інформаційна
підтримка розвитку малого та середнього підприємництва Стратегії розвитку
Харківської області на 2021-2027 роки.

Запропоновані здобувачем у дисертаційній роботі науково-практичні
підходи до інтеграції підприємств та формування кластерних структур у
торгівлі відповідають реалізації цілі 3.1. Впровадження кластерного підходу
до побудови смарт-спеціалізованої структури економіки, інтегрованої в
глобальні ланцюги створення доданої вартості Стратегії розвитку
Харківської області на 2021-2027 роки.

2

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.
Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Заступник директора Департаменту економіки
і міжнародних відносин Харківської обласної
державної адміністрації – начальник управління
аналітики, прогнозування та зведення інформації
к.держ.упр.





У К Р А І Н А

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



ВИКОНАВЧИЙ КОМПІТЕТ

майдан Конституції, 7, м. Харків, 61200, тел. (057) 760-73-69, факс (057) 760-79-51
E-mail: kanc@city.kharkov.ua, сайт: www.city.kharkov.ua, код ЄДРПОУ 04059243

25.06.2020 № 08-21/1526/2-20
№

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
Зубкова Сергія Олександровича «Методологія формування стратегії розвитку
підприємств торгівлі», поданої на здобуття наукового ступеня доктора
економічних наук в діяльність Харківської міської ради

Одним із вагомих чинників успішного розвитку підприємництва є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та негайне реагування на зміни у бізнес-середовищі. Реалізація цих конкурентних переваг потребує інформаційно-консультативної та ресурсної підтримки. Тому це один із важливих напрямів Програм розвитку м. Харкова передбачає пропаганду і популяризацію підприємницької діяльності у місті, інформаційну підтримку започаткування та ведення бізнесу, удосконалення системи консультативних послуг для підприємців тощо.

Розроблені у дисертаційній роботі методичні та практичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства, вибору типу стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю підприємства торгівлі, оцінки інноваційної активності бізнес-моделі підприємства, оцінки динаміки розвитку підприємств, оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу, управління джерелами фінансування оборотних активів підприємств торгівлі, вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі сприяють реалізації:

– «Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року» в частині досягнення стратегічної мети 2. Розумна економіка міста і забезпеченість населення робочими місцями, операційної мети 2.1. Інноваційно-активне підприємницьке місто, напрямку 2.1.2. Харків – активне підприємницьке місто, зокрема формування інфраструктури підтримки підприємництва;

– «Програми економічного та соціального розвитку м. Харкова на 2020 рік» в частині формування позитивного бізнес-середовища міста, забезпечення інформаційної та організаційної підтримки суб'єктів

господарювання в розробці бізнес-планів, інвестиційних проектів, підвищення ефективності господарської діяльності тощо;

– «Програми підтримки розвитку підприємництва у м. Харкові на 2018-2022 роки» в реалізації основних заходів та механізмів підтримки підприємництва, зокрема завдання 4.3. Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва.

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Заступник міського голови,
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради,
д.е.н., доцент



Т. М. ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ



ТОВ «Восторг»,
61106 м. Харків
Пр. Московський, 274В
e-mail: info@vostorg.ua
тел.-факс : (057) 766-77-00,
(057) 766-77-01

Довідка № 245/2
від 12 лютого 2020 р.
про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук здобувача
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Зубкова Сергія Олександровича

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) на підтвердження того, що наукові розробки щодо формування стратегії розвитку підприємств торгівлі впровадженні в практичну діяльність підприємства торгівлі ТОВ «Восторг»:

– науково-методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж, який передбачає розрахунок інтегральних показників оцінки динаміки фінансового стану та динаміки діяльності торговельних мереж з їхнім позиціонуванням на матриці динамічного розвитку. Це дозволило визначити зміну розвитку торговельної мережі відносно основних конкурентів та виявити основні чинники, що вплинули на цю зміну.

– методичний інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання торговельної мережі, який передбачає використання матриць ціннісних пріоритетів та вибору базових стратегій зростання торговельної мережі. Це дозволило підвищити обґрунтованість розробки та впровадження стратегій розвитку торговельної мережі;

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор ТОВ «Восторг»



С.П. Діуліна

Довідка
 від 19 травня 2020 р.
 про впровадження наукових розробок здобувача
 Харківського державного університету харчування та торгівлі
 Зубкова Сергія Олександровича
 за темою «Методологія формування стратегії розвитку підприємств торгівлі»

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність мережевого підприємства торгівлі ТОВ «Торгова компанія «Мега-трейд»» наукових розробок щодо формування стратегії розвитку:

– методичного підходу до управління вартістю торговельної мережі, який передбачає створення моделі вартості торговельної мережі, розробку середньострокової та довгострокової стратегії розвитку і максимізації вартості, реалізацію розробленої стратегії, здійснення покрокової оцінки реалізації стратегії зі збільшення вартості торговельної мережі та періодичний контроль досягнутих показників;

– методичного інструментарію вибору стратегій зростання вартості торговельної мережі на основі показника EBITDA, який передбачає розрахунок темпів зростання доходів, витрат та EBITDA та позиціонування у матриці вибору стратегій зростання вартості та дозволяє збільшити вартість торговельної мережі;

– методичного інструментарію вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання торговельної мережі, що передбачає використання матриць ціннісних пріоритетів та вибору базових стратегій зростання торговельної мережі та підвищує обґрунтованість стратегій її розвитку;

– методичний інструментарій оцінки динаміки розвитку торговельних мереж, що передбачає розрахунок інтегральних показників оцінки динаміки фінансового стану та динаміки діяльності торговельних мереж та їх позиціонування на матриці динамічного розвитку, що дозволяє визначити зміну розвитку торговельної мережі відносно основних конкурентів та виявити основні чинники, що вплинули на цю зміну.

Використання наведених наукових розробок в практичній діяльності підприємства дозволило скоригувати діючі стратегії розвитку.

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор



Довідка
від 28 лютого 2020 р.
про впровадження наукових розробок здобувача
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Зубкова Сергія Олександровича

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність ПФ «Офсет» наукових розробок щодо формування стратегії розвитку в частині її ресурсного забезпечення, зокрема: науково-методичний підхід формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, система оцінки ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Впровадження наведених наукових розробок в практичну діяльність ПФ «Офсет» сприяли підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та його мобілізації для досягнення ключових цілей стратегії розвитку підприємства.

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор ПФ «Офсет»



Новіков В.М.

Довідка

від 19.05.2020 р.

про впровадження наукових розробок здобувача
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Зубкова Сергія Олександровича

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність ТОВ «ВУП» (код 43105805) наукових розробок щодо формування стратегії розвитку в частині вдосконалення бізнес-моделі, зокрема: методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства, методичний підхід до вибору типу стратегії трансформації поточної бізнес-моделі, методичний інструментарій оцінки інноваційної активності бізнес-моделі, методичний підхід до оцінки ефективності управління поточною бізнес-моделлю підприємства торгівлі, система показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, система показників оцінки ефективності управління ключовими процесами бізнес-моделі підприємства торгівлі.

Впровадження наведених наукових розробок в практичну діяльність ТОВ «ВУП» (код 43105805) сприяли оптимізації поточної бізнес-моделі підприємства, зростанню рівня її конкурентоспроможності та інноваційності, що сприяло підвищенню ефективності його діяльності.

Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор



Олександр КРИВОРУЧКО

Довідка
від 02 березня 2020 р.
про впровадження результатів досліджень здобувача
наукового ступеня доктора економічних наук
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Зубкова Сергія Олександровича

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність ТОВ «ЕНПЛАНТС» наукових розробок щодо формування стратегії розвитку, зокрема науково-практичного підходу до обґрунтування кластерного розвитку підприємств торгівлі.

Впровадження наведеного науково-практичного підходу в практичну діяльність ТОВ «ЕНПЛАНТС» сприяло визначенню доцільності участі підприємства в конкурентному торговельному кластері та реалізації відповідних стратегічних змін в діяльності.

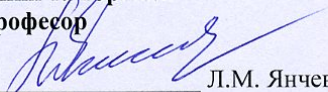
Довідка видана Зубкову С.О. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор
ТОВ «ЕНПЛАНТС»



О.В. Петрова

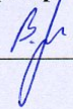
УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева
«10» 03 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


О.І. Червко
«10» 03 2020 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов
«10» 03 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

**результатів наукової роботи у навчальний процес
вищих навчальних закладів**

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи

«Методологія формування стратегії розвитку підприємств торгівлі»
найменування теми

виконаної на кафедрі економіки та управління ХДУХТ
найменування кафедри

виконуваної у період 2017-2019 рр.
терміни виконання

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки та управління.
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впроваджених результатів оновлення елементів НМКД

2. Форма впровадження удосконалено науково-методичне забезпечення
дисципліни, шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для

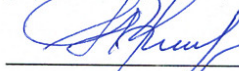
проведення лекцій, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів.

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт обґрунтовано методичний інструментарій щодо вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, вибору стратегій зростання вартості підприємства торгівлі на основі показника EBITDA, розроблено інтегровану модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР «Стратегічне управління», «Управління змінами», «Управління стратегічними змінами»

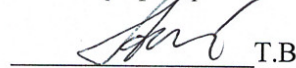
5. Соціально-економічний ефект полягає у розширенні компетентностей студентів за спеціальністю 073 Менеджмент, що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці.

Завідувач кафедри економіки та управління, д.е.н., професор

 В.А. Гросул


«10» 03 2020 р.

Голова експертної ради за напрямком НДР «Економіка і зовнішньоекономічна діяльність», к.е.н., професор

 Т.В. Андросова

«10» 03 2020 р.

Відповідальний за впровадження

 С.О. Зубков

«10» 03 2020 р.

ДОДАТОК
до акту впровадження результатів науково-дослідної роботи
у навчальний процес
Харківського державного університету харчування та торгівлі

Доповнення до робочої програми з дисципліни
 «Стратегічне управління»

Тема 2. Рівні стратегічного управління

Питання 2. Корпоративна стратегія.

(Доповнено за результатами дослідження). Методичний інструментарій вибору корпоративних стратегій і стратегій зростання підприємств торгівлі, методичний інструментарій вибору стратегій зростання вартості підприємства торгівлі на основі показника EBITDA.

Тема 4. Загальні основи управління стратегічними змінами

Питання 4. Моделі стратегічного вибору.

(Доповнено за результатами дослідження). Інтегрована модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Доповнення до робочої програми з дисципліни «Стратегічне управління» узгоджені та затверджені на засіданні кафедри економіки та управління (протокол № 8 від 02.03.2020 року).

Доповнення до робочої програми з дисципліни
 «Управління змінами»

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Питання 5. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства

(доповнено за результатами дослідження) Інтегрована модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Доповнення до робочої програми з дисципліни «Стратегічне управління» узгоджені та затверджені на засіданні кафедри економіки та управління (протокол № 8 від 02.03.2020 року).

Доповнення до робочої програми з дисципліни
 «Управління стратегічними змінами»

Тема 9. Сучасні методи управління змінами. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін

Питання 1. Сутність та обґрунтування методів управління змінами

(доповнено за результатами дослідження) Інтегрована модель управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Доповнення до робочої програми з дисципліни «Стратегічне управління» узгоджені та затверджені на засіданні кафедри економіки та управління (протокол № 8 від 02.03.2020 року).



N 01/09-626

«12» 05, 2020г.

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

в учебный процесс результатов и предложений, полученных в ходе выполнения диссертационной работы к.э.н., доцента Зубкова Сергея Александровича «Методология формирования стратегии развития предприятий торговли»

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационной работы Зубкова Сергея Александровича на соискание ученой степени доктора экономических наук «Методология формирования стратегии развития предприятий торговли», выполненной на кафедре экономики и управления Харьковского государственного университета питания и торговли (г. Харьков, Украина), внедрены в учебный процесс Армянского государственного экономического университета (г. Ереван, Армения).

1. Вид внедренных результатов: обновление элементов учебно-методических комплексов дисциплин.

2. Вид внедрения: усовершенствование научно-методического обеспечения дисциплин на основе обновления рабочих программ, теоретического материала для проведения лекций, практических занятий, самостоятельной и индивидуальной работы студентов.

3. Новизна результатов: усовершенствована интегрированная модель управления стратегическими изменениями на предприятии; обоснован методический инструментарий выбора корпоративных стратегий и стратегий роста предприятий; разработан научно-методический подход выбора типа стратегии трансформации текущей бизнес-модели, усовершенствован методический подход оценки эффективности сделок слияния и поглощения.

4. Перечень курсов и дисциплин, в рамках которых внедрены результаты диссертационной работы: «Стратегический менеджмент», «Дизайн бизнес процессов», «Управление бизнес рисками».

5. Социально-экономический эффект заключается в расширении профессиональных компетенций студентов, что способствует формированию у них конкурентных преимуществ на рынке труда.

Ректор АГЭУ



Копії свідоцтв авторського права на твір



УКРАЇНА



СВІДОЦТВО
про реєстрацію авторського права на твір

№ 91362

**Науковий твір "Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності
бізнес-моделі торговельного підприємства"**
(вид, назва службового твору)

Автор(и) Гросул Вікторія Анатоліївна, Зубков Сергій Олександрович
(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

**Авторські майнові права належать Харківський державний університет харчування
та торгівлі, вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051**
(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 07.08.2019



**Державний секретар Міністерства
економічного розвитку і торгівлі
України О. Ю. Перевезенцев**

ПК «Україна», Сер. 15-200, 2019 р. 1 см.