

УДК 338.314

№ держресстрації 0118U007229

Шифр 18-19-20 Б

Інв. №

Харківський державний університет харчування та торгівлі
Кафедра економіки та управління

61051, м. Харків-51, вул. Клочківська, 333
тел. (057) 349-45-94



ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор ХДУХТ

д-р. техн. наук, професор

О.І. Черевко

**ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА
(остаточний)**

Керівник НДР
д-р екон. наук, професор

В.А.Гросул

Харків 2020

Рукопис закінчено 07 грудня 2020 р.

Результати роботи розглянуто Експертною радою за напрямом «Економіка і зовнішньоекономічна діяльність», протокол № 4 від 18.12.20 р.

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР,
зав. кафедри економіки
та управління, д-р екон.
наук, професор
професор кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук,
професор
професор кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
професор кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
професор кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
професор кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри
економіки та управління,
канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри
економіки та управління,
канд. техн. наук, доцент
доцент кафедри
економіки та управління,
канд. техн. наук, доцент
доцент кафедри
економіки та управління
старш. викладач кафедри
економіки та управління



В.А. Гросул (загальне керівництво,
реферат, вступ, висновки)



О.А. Круглова (підрозділи 2.2, 2.3)



О.М. Филипенко (розрахунки для
підрозділу 2.2)



Г.А. Синицина (підрозділ 2.1,
додаток В)



С.О. Зубков (розрахунки для
підрозділу 2.3)



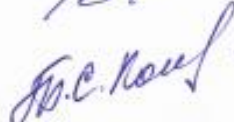
Н.І. Сеїнова (підрозділ 1.2)



С.М. Сукачова-Труніна (підрозділ
1.1)



В.В. Чаговець (підрозділ 2.1,
додаток К)



Т.С. Колеснік (підрозділ 1.3)



С.ІУ. Стоян (розрахунки для
підрозділу 2.2)



О. Д. Тімченко (узагальнення
інформації за 1 розділом, додаток Н)



Л.М. Смокова (додатки Б, В)

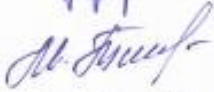


Н.ІУ. Балацька (узагальнення
інформації за 2 розділом, додаток Д)



Т.Т. Аскеров (узагальнення
інформації за 1 розділом, додаток Д)



аспірант		С.О. Козуб (узагальнення інформації за 2 розділом, додаток Д)
аспірант		В.О. Олім (узагальнення інформації за підрозділом 2.1, додаток К)
здобувач		К.О. Твердохліб (узагальнення інформації за підрозділом 2.2)
здобувач		Т.Б. Кетова (узагальнення інформації за підрозділом 2.3, додатки Ж, Л, М)
студент		В.І. Дяченко (збір інформації за підрозділом 1.1)
студент		М.П. Сабельніков (збір інформації за підрозділом 1.2)
студент		С.В. Остроушко (збір інформації за підрозділом 1.3)
студент		Б.С. Хабібুলін (збір інформації за підрозділом 1.1)
студент		К.В. Івченко (збір інформації за підрозділом 1.2)
студент		М.В. Тіщенко (збір інформації за підрозділом 1.3)
студент		О.А. Артемов (узагальнення інформації за підрозділом 2.1)
студент		Ю.М. Басс (додаток А)
студент		А.Г. Батіч (збір інформації за підрозділом 2.1)
студент		К.С. Ситник (збір інформації за підрозділом 2.1)



РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 152 с., 26 табл., 20 рис., 8 дод., 92 джерела.

РОЗВИТОК, СТІЙКИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, СИСТЕМА, ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ,
БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-методичного інструментарію щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Одержаний науковий результат етапу: узагальнено теоретичні підходи до формування та розвитку компетенцій підприємства, обґрунтовано систему показників оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства, удосконалено організаційний механізм стратегічного управління підприємством, обґрунтовані методичні підходи до оцінки рівня стійкого розвитку підприємства, до визначення збалансованості розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку підприємства та до визначення рівня ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку підприємства.

Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень управління стійким розвитком торговельних підприємств та в формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та розробки ефективної системи управління стійким розвитком підприємства.

Науковий рівень одержаних результатів: результати дослідження відповідають сучасному рівню.

Значимість та практичне застосування отриманих результатів полягає у розвитку теорії розвитку підприємства і у можливості використання підприємствами методичного інструментарію управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва.

За темою видано 3 монографії, 2 навчальних посібника; опубліковано 7 статей, 10 тез доповідей.

Результати досліджень впроваджено в освітній процес (3 акти впровадження від 10.11.20 р., 17.11.20 р., 25.11.20 р.) і практичну діяльність (ТОВ «ЕНПЛАНТС», 2 акти впровадження від 18.11.20 р. 27.11.20 р. та ТОВ «ХАРТСК» акт впровадження від 12.11.20 р.).

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління розвитком суб'єктів підприємництва.....	8
1.1 Економічна характеристика категорії «розвиток».....	8
1.2 Формування системи управління розвитком суб'єктів підприємництва.....	20
1.3 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком суб'єктів підприємництва.....	30
Розділ 2 Розробка науково-методичного інструментарію щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва.....	39
2.1 Дослідження стану системи управління розвитком суб'єктів підприємництва	39
2.2 Визначення збалансованості розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку суб'єктів підприємництва.....	61
2.3 Оцінка ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку суб'єктів підприємництва.....	76
Висновки.....	100
Перелік джерел посилання.....	104
Додатки.....	113
Акти впровадження результатів дослідження в навчальний процес і практичну діяльність підприємств.....	

ВСТУП

Активне залучення держави до процесів глобалізації, інтегрованість економіки до світового господарства обумовлюють необхідність урахування підприємствами багатьох факторів зовнішнього середовища, підвищення гнучкості та адаптивності до швидкоплинних умов господарювання. В зв'язку з цим дослідження сутності розвитку суб'єктів підприємництва, у тому числі стійкого, в умовах сьогодення, визначення чинників, які на них впливають, обґрунтування напрямків стратегічного розвитку підприємств та формування системи їх управління є актуальним.

Загальні питання управління розвитком суб'єктів підприємництва розглянуто у наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених, а саме: П. В. Єгорова, Н. І. Кабушкіна, Є. І. Каропова, Р. Каплан, В. А. Квартальнова, Д. Нортон, Л. В. Потрашкова та багатьох інших авторів.

Аналіз наукових публікацій з обраної теми, свідчить, що забезпечення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в складних непередбачуваних умовах зовнішнього середовища можливо тільки на основі їх своєчасної адаптації до змін бізнес-середовища. Особливо гостро дане питання стоїть перед підприємствами торгівлі, діяльність яких здійснюється в умовах жорсткої конкуренції, що обумовлює необхідність генерування та своєчасного впровадження змін в залежності від мінливості споживчого попиту. Вирішення даної проблеми неможливо без формування дієвої динамічної системи управління розвитком підприємств торгівлі. Тому, поряд з високою важливістю проведених раніше досліджень у даній галузі щодо питань формування адекватної сучасним реаліям системи управління розвитком підприємств торгівлі та оцінки рівня їх стійкості, все ще залишається значна кількість невирішених проблем у даній області, які потребують негайного обґрунтованого вирішення як на теоретичному, так і методичному рівні.

Актуальність досліджуваної проблеми, недостатня розробленість теоретичних питань, нерозв'язаність концептуальних, теоретико-методичних, та

практичних положень обумовили вибір теми науково-дослідної роботи, її зміст, мету і завдання дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-методичного інструментарію щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні положення щодо визначення економічної сутності понять «розвиток», «розвиток підприємства», «стійкий розвиток підприємства»;
- обґрунтувати формування системи управління розвитком суб'єктів підприємництва;
- узагальнити теоретичні положення стратегічного управління розвитком суб'єктів підприємництва ;
- здійснити дослідження стану системи управління розвитком суб'єктів підприємництва;
- визначити збалансованість розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку суб'єктів підприємництва;
- оцінити ризикозахищеність стратегії стійкого розвитку суб'єктів підприємництва.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні, методологічні та прикладні аспекти управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є нормативно-законодавча база України; фундаментальні положення економічної теорії, наукові розробки сучасних вчених з проблем менеджменту, стратегічного управління в сфері управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Економічна характеристика категорії «розвиток»

Сучасні умови діяльності підприємств визначаються жорсткою конкуренцією, динамічністю ринкової кон'юнктури, сучасними інноваційними тенденціями ведення бізнесу, мінливим характером зовнішнього та нестабільністю внутрішнього середовища тощо. Відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам зовнішнього середовища є найважливішим чинником ринкового успіху й приводить підприємство до необхідності постійної трансформації. В зв'язку з цим, «процесом, який дає змогу не лише виживати, але й стабільно функціонувати підприємству за таких умов, є розвиток» [1, с. 58].

Розрізненість та неузгодженість підходів учених до методологічних основ та категоріального апарату дослідження розвитку підприємства заважають розробити комплекс інструментів та механізмів управління розвитком та спонукають, своєю чергою, до систематизації та критичного аналізу наявного апарату, логічного осмислення змісту категорії «розвиток підприємства».

Дослідження поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку знайшло своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників: Н. Афанасьєва, В. Рогожина, В. Рудика, І. Богатирьова, А. Капліної, Ю. Погорєлова, О. Пащенко тощо.

Теоретичні та методологічні аспекти розвитку підприємства, його функціонування та управління висвітлено у працях С. Дунди, В. Кифяк, М. Кушнер, Е. Карліної, Ю. Матіщак, М. Нечепуренко, Ю. Пługіної, Л. Прийми, І. Кулиняк, О. Талавиря, Н. Цопа та ін.

Будь-яка соціально-економічна система (до якої належить підприємство) має дві рушійні сили: бажання вижити, зберегти себе, мати певну стабільність

та бажання самоудосконалюватись та розвиватись [2, с. 16]. Це обумовлює необхідність чіткого визначення сутності «розвиток».

У Великій радянській енциклопедії «розвиток» в цілому трактується як незворотня, спрямована закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [3, с. 592]. Дане трактування припускає наявність трьох властивостей, які виокремлюють процеси розвитку серед інших змін. Зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності, притаманна випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватись, і тому процес позбувається характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії [4, с. 168].

В економічній літературі категорію «розвиток» по відношенню до підприємства в переважній більшості тлумачень трактують як особливого роду якісну зміну з виявленням її особливостей, багато в чому зумовлених відмінними характеристиками економічної діяльності підприємства [5, 7]. Основним змістом економічної діяльності підприємства є процес доцільних безперервних змін, які можуть бути розділені на дві групи – зміни в процесі функціонування підприємства і зміни в процесі його розвитку. Їх чергування та збалансоване поєднання є важливою умовою безперервності змін діяльності підприємства.

В цілому погоджуючись з трактуванням сутності категорії «розвиток» Е.М. Коротковим, як сукупності змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [7, с. 296], хотілось би зазначити, що залишається невизначеним про життєздатність якої саме системи йде мова.

В даному контексті більш конкретизованим є визначення науковців В.А. Забродського та М.О. Кизим, які дають більш розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи [5, с. 72]. Відповідно їх точки зору, розвиток економіко-виробничих систем представляє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний

стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування.

Ф.І. Хміль визначає досліджувану категорію як «довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення» та пов'язуючи із проведенням змін в організації [8, с. 173]. Однак, залишається недостатньо зрозумілим довготермінова робота по удосконаленню процесів вирішення проблем має разовий, або багаторазовий характер, і які саме зміни автор має на увазі – кількісні або якісні.

Аналогічне трактування сутності категорії, що досліджуються, наводять В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим [9], якими розвиток розглядається як довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

Уточнюючи періодичність перетворень, слід погодитися з точкою зору О.В. Василенко, який визначає, що розвиток підприємства – це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плив якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз [10, с. 101]. Проте, маючи на увазі позитивні якісні перетворення, автором наголошується на забезпеченні зростання ефективності, а в деяких випадках розвиток може призводити до зниження ефективності.

В даному контексті, тільки незначна кількість науковців дотримуються думки, що розвиток підприємств може проявлятися у таких якісних змінах, які можуть призводити не тільки до підвищення ефективності, а й до її зниження. Так, А.К. Федосін розподіляє розвиток на два напрями: зростання – як висхідний розвиток та деградацію, як низхідний розвиток [11, с. 55]. Однак, на наш погляд, деградаційні процеси не можна вважати процесами розвитку підприємства. Розвиток бути мати місце тільки при умові досягнення

соціально-економічною системою нових якісних рівнів своєї структури, а, й відповідно, не зазнаватиме зниження економічної та (або) соціальної ефективності протягом тривалого часу.

Погоджуючись з точкою зору К.Д. Воронкова, відповідно якої розвиток підприємства завжди супроводжується кількісними та якісними змінами, при цьому не можна виключати виникнення тимчасової негативної динаміки кількісних показників діяльності підприємства [12, с. 21], слід відмітити доцільність акценту на тимчасовість негативної динаміки. Оскільки у певні моменти часу кількісні показники можуть коливатися як в бік поліпшення, так і погіршення.

Нами також підтримується наукова позиція О.Д. Коршунової, яка пропонує під розвитком розуміти процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку [13, с. 38], акцентуючи при цьому увагу на наявності відмінностей категорії «розвиток» із категорією «зростання». Це є цілком виправданим, оскільки розвиток пов'язаний не тільки із кількісними змінами в діяльності підприємства як зростання, а більшою мірою є пов'язаним із якісними змінами. Саме отримання нових якостей та компетенцій є ознакою розвитку. Більш того, як визначає О.Д. Коршунова «результатом організаційного розвитку є збільшення потенціалу організації з позиції формування нових здібностей» [13, с. 36-37].

Визначаючи сутність розвитку, неможливо залишити поза уваги розповсюджену останнім часом нову парадигму «збереження через розвиток», відповідно до якої, якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище і покладатися тільки на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутись саморуйнування соціально-економічної системи [14, с. 19]. Даний принцип можна вважати ключовим для розвивального підходу. «Цілком розумно очікувати – визначає Х. Виссема [14, с. 15], – що через деякий час відбудеться новий економічний бум, заснований на експансії

нових технологій і нових ринків зростання ... настав час для епохи необмеженого зростання». В даних нових умовах спроможність до самозбереження буде притаманна тільки тим підприємствам, які проявлять здатність до свого безперервного розвитку.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку підприємства дозволив виділити ключові складові визначення досліджуваного поняття: кількісні і якісні зміни; сукупність процесів; адаптація до зовнішніх умов функціонування; довготривалість управління; поліпшення діяльності; здатність протидіяти негативним впливам.

Таким чином, узагальнюючи наведені наукові погляди та виокремленні складові під розвитком нами буде розумітися закономірне, якісне перетворення, яке характеризується ускладненням та незворотністю, із цільовою спрямованістю на забезпечення поліпшення діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища та здатністю протидіяти негативним впливам.

Проведений теоретичний аналіз сутності базових складових елементів категорії «розвиток», дозволить більш змістовно визначити та обґрунтувати саму досліджувану дефініцію.

Окреме місце в економічному ракурсі дослідження категорії «розвиток» займає розвиток підприємства. Підвищений інтерес науковців до феномену розвитку підприємства породжує значку кількість підходів до трактування сутності цього поняття. Дослідження теоретичних засад проблематики розвитку підприємства на основі опрацювання значної кількості наукових публікацій дало змогу виявити значні розбіжності у визначенні природи цього поняття, його сутності та складових елементів.

Переважає більшість існуючих визначень поняття «розвиток підприємства» спирається на відокремлення різноманітних змін або процесів, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану. Н.В. Цопа стверджує, що розвиток підприємства – «це 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» [15, с. 179-180]. С.П. Дунда запропонував визначати 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» [16, с. 194]. Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк у вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають «як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно й якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [17, с. 238-239]. Ю.І. Матішак під економічним розвитком підприємства визначає «цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді» [18, с. 21]. В. Кифяк трактує розвиток підприємств «як динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів» [19, с. 193]. На думку О.М. Талавири, економічний розвиток підприємства досліджує як «процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів» [20, с. 279].

Низка дослідників у трактування сутності поняття «розвиток підприємства» додають критерій адаптивності – підвищення гнучкості та адаптації змін навколишнього середовища. Так, Ю.С. Погорелов наголошує, що розвиток підприємства – «це довготривала сукупність процесів кількісних

та якісних змін у 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» [21, с. 78-79]. Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук пропонують розглядати розвиток підприємства «...як процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства» [22, с. 96]. Інша група науковців наполягає на необхідності зміни або оновленні сфер діяльності та бізнес-процесів підприємства як головних критеріїв його ефективності. М.А. Кушнер, Е.П. Карлина дотримуються погляду, 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» [23, с. 114]. На думку М.Н. Нечепуренко, «економічний розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства» [24, с. 23]. Контент-аналіз підходів до визначення сутності поняття «розвиток підприємства» та безпосередньо зазначеної дефініції дає змогу говорити про багатоаспектність цього явища, що, своєю чергою, призводить до існування значної кількості видів розвитку підприємства, які доцільно ідентифікувати по змістовних критеріях. Згідно з Ю.Н.Лапігіною, розвиток підприємства класифікується залежно від місця протікання (зовнішній, внутрішній), масштабу (розвиток елемента (мікророзвиток), розвитку системи в цілому (макророзвиток)) [25, с. 144].

Е.Е. Бидтаєва виявляє якісний і кількісний розвиток, а також виділяє параметр швидкоплинності змін (еволюційний, революційний) [26, с. 112].

М.А. Кушнер, Є.П. Карліна розвиток підприємства класифікують за ознакою відкритості для дослідника (спостережуваний, латентний), контролем над змінами (контрольований, неконтрольований), діяльністю суб'єкта розвитку (пристосований, перетворюючий), тимчасовою протяжністю (короткостроковий, довгостроковий) і можливістю управління (керований, некерований) [23]. Т.Л. Безрукова класифікує розвиток підприємства залежно від стабільності його стану (стійкий, нестійкий) [27, с. 54-55]. Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук пропонують виділяти такі види розвитку: сталий, керований, організаційний, збалансований, односферний, багатосферний, стратегічний, однопроектний [22].

Узагальнення існуючих підходів та поглядів науковців до відокремлення видів розвитку підприємства дає змогу виділити критерії, які найбільш змістовно характеризують сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація видів розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Вид розвитку підприємства
За стабільністю	стійкий; нестійкий
За тривалістю	короткостроковий; довгостроковий
За швидкоплинністю	еволюційний; революційний
За відкритістю	спостережуваний; латентний
За можливістю керування	керований; некерований
За вектором розвитку	векторний; хаотичний
За характером перетворень	екстенсивний; інтенсивний
За місцем протікання	внутрішній; зовнішній
За впровадженням нововведень	інноваційний; консервативний
За обмеженістю	обмежений; розширений
За передбачуваністю	прогнозований; біфуркаційний
За контролем змін	контрольований; неконтрольований

Продовження таблиці 1.1

За можливістю адаптування	конвергенційний; дивергенційний
За масштабом діяльності	глобальний; локальний

Джерело: складено авторами за [15-27]

Враховуючи на те, що успішність розвитку регіонів неможлива без забезпечення стійкого розвитку на макрорівні, слід повністю погодитися із думкою В.Р. Цибульського, яким визначається, що «економічно стійкий розвиток будь-якого регіону (як і країни) неможливий без стійкої роботи підприємств та організацій, що діють в регіоні» [28, с. 49], що підтверджує необхідність дослідження категорії «стійкий розвиток підприємства».

В економічній літературі стійкий розвиток підприємства в цілому визначається сукупністю змін в економічній, екологічній, соціальній та інших підсистемах підприємства, обумовлених впливом різних факторів, що приводять до переходу підприємства від одного відносно стійкого стану до іншого.

Досить повне визначення цієї категорії надає Є.Н. Кучерова, яка під стійким розвитком підприємства розуміє «рівноцінну збалансовану поступальну зміну всіх показників стійкості підприємства, яка може протистояти ентропійним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність та основні якості» [29, с. 80]. Погоджуючись із наведеною точкою зору відносно досліджуваної категорії, слід відмітити, що наведене визначення не враховує особливості зовнішніх можливостей розвитку господарюючого суб'єкта з метою забезпечення якісно нового рівня управління підприємством.

У свою чергу, провідний український науковець з питань стратегічного та антикризового управління, З.Є. Шершньова під стійким розвитком має на увазі «процес змін, в якому експлуатація ресурсів, напрямок інвестицій, орієнтація науково – технічного розвитку та інституційні зміни погоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал підприємства» [30, с. 62].

На нашу думку, наведене визначення є доцільним, але за умови того, що особливість стійкого розвитку повинна полягати в тому, щоб забезпечувати в довгостроковій перспективі всі показники діяльності підприємства на стабільно високому рівні. Для того, щоб забезпечити стійкий розвиток, керівництву підприємства необхідно покращити роботу таких його бізнес-процесів як інноваційна, інвестиційна діяльність та соціальна відповідальність.

Проаналізувавши основні економічні праці, які містять визначення терміну «стійкий розвиток підприємства», нами виділені основні визначення провідних фахівців за даною проблемою, які заслуговують на увагу. А саме, належної уваги заслуговує наукова позиція Н.В. Афанасьєва та В.Д. Рогожина, відносно якої під стійким розвитком підприємства розуміють здатність системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була з цього стану виведена під впливом внутрішніх і / або зовнішніх впливів [31, с. 24]; науковий погляд Л.І. Лопатникова, відповідно до якого «стійкий розвиток підприємства» – це його здатність здійснювати рух за наміченою траєкторією (підтримувати намічений режим функціонування), незважаючи на збуджуючі впливи [32, 554]; точка зору Г.В. Козаценко, А.Е. Воронкова та В.Ю. Медяник, які розуміють під стійким розвитком підприємства здатність протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам, уміння адаптуватися до мінливих умов [33, с. 80].

Результатом здійсненого контент-аналізу трактувань терміну «стійкий розвиток підприємства» нами виділені наступні характеристики та ключові акценти, які склали підґрунтя для виокремлення підходів до визначення сутності досліджуваної категорії:

1) збалансовані кількісні і якісні, структурні зміни, які відповідають цілям підприємства – В.В. Прохорова, Є.М. Кучерова, О. Василенко;

2) закріплення, підтримка та зростання наявного потенціалу підприємства – А. Бурда, А.В. Черних, З. Шершньова;

3) система управління підприємством, яка спрямована на усунення несприятливих кризових умов – А.Г. Грязнова, Р.В. Фещур, Х.С. Баранівська;

4) забезпечення певного типу рівноваги, який залежить від вибраної підприємством стратегії – Ю. Масленко, Н. Кульбака, А.С., Воронов, Н.В. Шандова;

5) забезпечення високих показників соціального, економічного, технічного стану підприємства – Н. Алексеенко, В.М. Родіонова, А. Чурін.

Основні підходи в межах визначених головних характеристик досліджуваної категорії згруповані у рис.1.1.

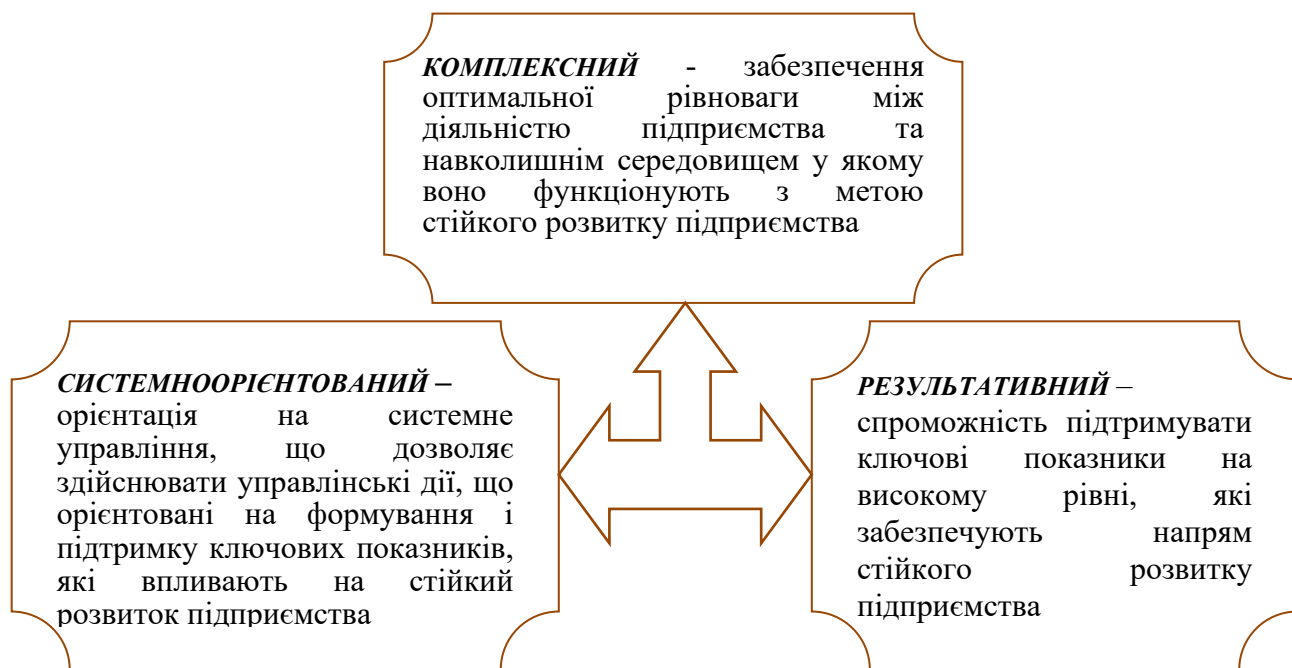


Рис. 1.1 – Основні підходи до визначення сутності категорії «стійкий розвиток підприємства»

Узагальнюючи існуючі наукові погляди та спираючись на виокремленні підходи, під стійким розвитком підприємства ми будимо мати на увазі збалансований, гармонійний довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення безперервності цілісної рівноваги системи з урахуванням її адаптації до мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства і досягненням стійких високих результатів його діяльності.

На основі проведеного поглибленого контент-аналізу сутності категорій «розвиток», «розвиток підприємства», «стійкий розвиток підприємства» нами

визначено, що основу стійкого розвитку підприємства становить ідея одночасної зміни визначеного набору параметрів в усіх напрямках діяльності підприємств. При цьому, проведені дослідження дозволило визначити основні критеріальні ознаки, відповідно до яких розвиток можна вважати стійким (рис. 1.2).

Наведені критеріальні ознаки служать свого роду базовою платформою для здійснення процесу управління стійким розвитком підприємства.

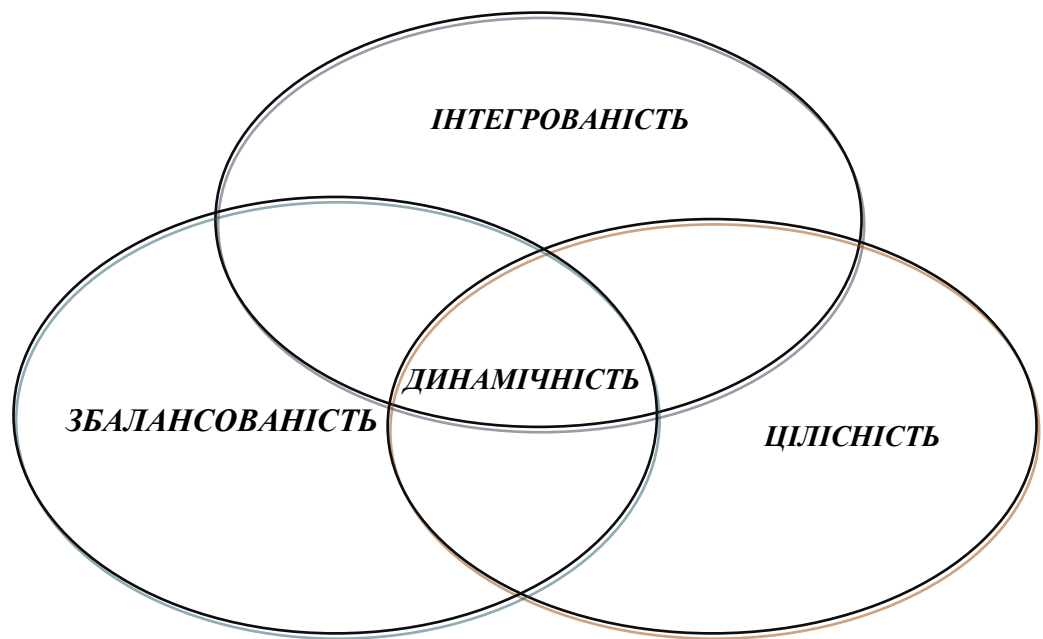


Рис.1.2 – Основні критеріальні ознаки, відповідно до яких розвиток можна вважати стійким

Виділення в якості критеріальної ознаки «збалансованості» обумовлено необхідністю формування комбінації вектору ключових чинників для кожного рівня турбулентності зовнішнього середовища з метою забезпечення переходу системи на якісно новий рівень.

Інтегрованість ініціює забезпечення сумісності всіх локальних механізмів та процесів, що призводить до кількісних та якісних змін властивостей, структури зв'язків і відносин у процесі функціонування підприємства.

Цілісність полягає в тому, що всі елементи системи налаштовані на самозбереження та слугують засобом досягнення спільних цілей на основі принципів синергетики.

Своєю чергою, виділення такої критеріальної ознаки як «динамічність» обумовлено специфічністю діяльності суб'єктів підприємництва – підприємств торгівлі, на прикладі яких в науково-роботі буде здійснюватися дослідження процесів управління розвитком. Це обумовлюється тим, що торгівля, як одна із небагатьох галузей народного господарства, постійно змінюється, модифікується та повинна безперервно підлаштовуватися під потреби попиту. Динамічний стан системи передбачає наявність безлічі можливих станів, які можуть змінюватися як безупинно, так і дискретно в певні моменти часу [34, с. 17], що створює можливість здійснення оцінки якості процесу розвитку торговельного підприємства у постійному часовому русі.

Таким чином, розвиток суб'єктів підприємництва повинен здійснюватися з врахуванням особливостей функціонування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства з метою забезпечення безперервності та результативності його діяльності. Виходячи з цього, актуальним постає питання формування дієвої системи управління їх розвитком.

1.2 Формування системи управління розвитком суб'єктів підприємництва

Траєкторія і швидкість економічних процесів, що відбуваються в сучасних господарських умовах функціонування, змушують знову і знову повертатися до пошуку рішень глибинних проблем стійкого розвитку підприємств торгівлі. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, закономірно викликають необхідність розробки адекватних інструментів і методів організації ефективного управління підприємством, які забезпечують його стійкий розвиток. Чим інтенсивніше проявляється вплив зовнішнього середовища, тим більшої актуальності набуває проблема розробки дієвої системи забезпечення стану стійкого розвитку торговельного підприємства.

Проведений аналіз економічної літератури щодо формування системи управління та показників оцінки стійкого розвитку підприємств торгівлі, дав змогу виявити, що найчастіше науковці в ході своїх досліджень використовують методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, метод екстраполяції, метод імітування, методи багатовимірного статистичного аналізу, експертні методи. Проте, на даний час в економічній науці відсутній єдиний інструментарій управління стійким розвитком, що в свою чергу ускладнює процес його оцінки.

Для кращого розуміння та формування системи управління стійким розвитком торговельного підприємства доцільним є визначення таких категорій як «система» та «система управління».

Професор Н.М. Малюга визначає, що в економічній літературі існує неоднозначність щодо визначення категорії «система», зважаючи на те що відрізняються не тільки визначення але й зміст та форма категорії [35, с. 31].

У філософській енциклопедії, під системою розуміють множину елементів з відносинами і зв'язками між ними, що утворюють певну цілісність [36, с. 18]. Отже, загалом під системою будемо мати на увазі сукупність взаємопов'язаних процесів та елементів, які спрямовано на забезпечення ефективної діяльності підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Що стосується категорії «система управління», то присутність дискусійного характеру відповідно до визначення її змісту та елементів, ускладнює процес формування системи управління стійким розвитком підприємства.

Проведений теоретичний аналіз надав можливість визначити, що найчастіше під системою управління розуміють «сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани» [37, с. 76].

Колектив авторів на чолі з В. Г. Алієвим, В. П. Варфоломієвим, Е. А. Варфоломієвою визначають систему управління як керуючу(суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління) системи, а також систему зв'язків між ними [37, с. 312].

А. В. Ігнатієва та М. М. Максимцов під системою управління розуміють складну систему, яка створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад) [38, с. 57].

В роботі [39] автор визначає, що система управління підприємством – це сукупність технічних і організаційних методів і заходів, призначених для вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства.

В той же час В. Корешков виходить з того, що система управління повинна відповідати вимогам двох або більше стандартів системи менеджменту, яка функціонує як єдине ціле і спрямована на задоволення потреб зацікавлених осіб [40, с. 55].

Іноді під системою розуміють «виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів» [41, с. 132].

В економічній літературі можна зустріти і такі визначення системи управління:

- сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації [42];
- сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей [4];
- штучно створений комплекс елементів (людей, процедур, технологій, наукових теорій та ін.), призначених для вирішення складного організаційного, технічного, економічного [44].

Здебільшого автори погоджуються, що система управління – це сукупність дій, які спрямовані на забезпечення цілеспрямованого

функціонування підприємства, проте, по різному визначають елементи, методи, заходи системи управління підприємством.

Узагальнюючи вище наведені позиції науковців підкреслимо, що будь-яка система управління повинна складатись з двох елементів: суб'єкту та об'єкту управління, які, в свою чергу, повинні бути пов'язаними єдністю мети. Під суб'єктом управління розуміють керуючий орган, який представляє собою сукупність тих органів і осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність з врахуванням інформації про стан об'єкту управління та зовнішнього середовища. Під об'єктом управління розуміють керований об'єкт, на який спрямовані певні управлінські дії для надання йому конкретних форм розвитку (поведінки) з метою досягнення наміченого результату [45, с. 51].

Виходячи з цього, під системою управління діяльності торговельного підприємства будемо мати на увазі – цілеспрямовану взаємодію між об'єктом та суб'єктом з метою максимізації результатів функціонування, процес управління якої розроблено та наведено на рис.1.3.

Цілком зрозуміло, що головна мета, завдання, критерії та принципи стійкого розвитку торговельного підприємства реалізуються на основі певних функцій. Вважаємо, що функції управління стійким розвитком торговельного управління представляють собою взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси одного цільного процесу управління всією системою стійкого розвитку підприємства.

В економічній літературі виділяють як основні функції управління підприємством, так і специфічні функції стійкого розвитку, а саме:

1. основні функції управління підприємством:

- прогнозування – є базовою для оперативного управління стійким розвитком та забезпечує основу для оперативного планування, дає змогу врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства [46, с. 166];

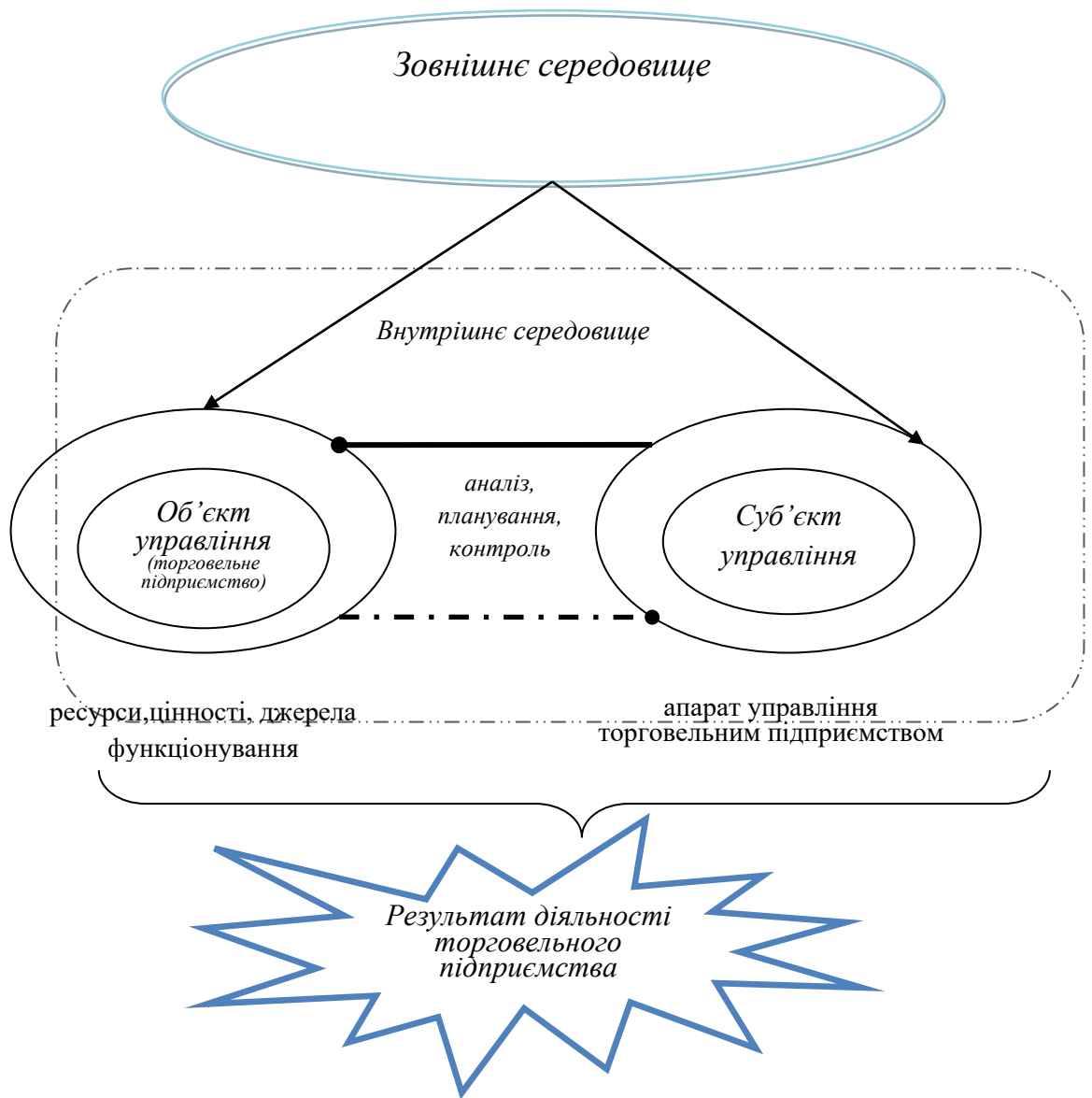


Рис. 1.3 – Узагальнена схема системи управління підприємства

— організація – сприяє практичній реалізації розроблених оперативних планів на основі прийнятих управлінських рішень, а саме: визначаються їх організаційні елементи та функції, взаємозв'язки та підпорядкованість у процесі створення чи зміни структури управління стійким розвитком, технічне та інформаційне забезпечення [47, с. 6];

— нормування – є процесом розробки та встановлення технічно обґрунтованих норм і нормативів, які використовуються в процесі оперативного управління стійким розвитком [48, с. 510];

- координація та регулювання спрямована на забезпечення узгодженої й злагодженої роботи локальними елементами стійкого розвитку для досягнення визначених оперативних завдань [48, с. 511];

- аналіз – всебічна оцінка діяльності підприємства, визначає можливі альтернативні управлінські рішення та виявляє резерви зростання стійкого розвитку підприємства [48, с. 511];

- мотивація – забезпечує вплив на працівників підприємства у формі матеріального та морального стимулів, що зумовлюють ефективну роботу персоналу з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [49, с. 5].

2. специфічні функції управління стійким розвитком торговельного підприємства:

- формування стратегії управління стійким розвитком підприємства;
- оцінка можливого ризику на рівень розвитку системи управління стійким розвитком підприємства;
- діагностика стійкого розвитку для виявлення погроз його стійкого розвитку;
- корегування індикаторів розвитку, якщо цього вимагає поточний стан діяльності підприємства;
- контроль за реалізацією встановлених цілей.

Якість виконання цих функцій залежить від повноти інформаційного фонду й структури системи управління. Завдання полягає в тому, щоб зорієнтувати систему менеджменту на одержання цінних відомостей і, незважаючи на об'єктивно існуючу інформаційну недостатність, додати роботі підприємства необхідний запас стійкості [50, с. 132].

В економічній літературі існує низка підходів до формування системи управління стійким розвитком підприємства.

Одним з напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління стійким розвитком підприємства [51].

Використання процесного підходу під час управління підприємством – це розгляд всієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, що діють всередині організаційної структури підприємства та реалізують його мету [51, с. 110].

Зазначимо, що перевагою застосування процесного підходу є можливість здійснення поточного управління за рахунок зв'язку з окремими процесами [51, с. 42]. Для того, щоб підвищити ефективність управління системою стійкого розвитку, потрібно правильно структурувати бізнес-процеси управління локальними складовими.

Управління стійким розвитком на засадах цього підходу реалізується через свідомо формалізовані процеси діяльності, а саме: основні (ОБП), управлінські (УБП) та забезпечуючі (ЗБП) бізнес-процеси, які представляють собою логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів для використання ресурсів і компетенції підприємства, що дають можливість створити ефективну систему управління з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Основні бізнес-процеси спрямовані на генерування доходів, підвищення рівня впровадження інноваційних рішень, активізацію праці пресовану. Бізнес-процеси управління – орієнтовані на забезпечення управління локальними складовими, здійснюючи при цьому виживання, конкурентоспроможність та розвиток як локальних елементів, так і всієї системи управління стійким розвитком підприємства. Забезпечуючі бізнес-процеси напрямую не пов'язані з результативністю, однак вони підтримують нормальний рівень функціонування основних процесів.

В рамках вищезазначеного вважаємо, що складові локальні елементи осново бізнес-процесу стійкого розвитку повинні відповідати наступним вимогам, а саме: обумовлювати здатність підприємства забезпечувати власними силами внутрішню стабільність та ефективність системи управління; забезпечувати сприятливі умови праці персоналу та підтримувати на високому

рівні якості задоволеності досягнутими ними результатами; відображати здатність підприємства адаптуватись до динамічних умов розвитку галузі.

Тому вважаємо доцільним використовувати процесний підхід для виділення локальних елементів основного бізнес-процесу, оскільки, наскільки будуть ефективно виділені локальні елементи, тим обґрунтованіше буде система управління стійким розвитком торговельних підприємств.

Таким чином, враховуючи вище наведені вимоги, в дослідженні запропонована наступна система локальних елементів основного бізнес-процесу для формування системи управління стійким розвитком підприємства, яка характеризує сталість торговельного підприємства в трьохвимірному просторі (табл.1.2).

Важливість управління стійким розвитком торговельного підприємства полягає в тому, що обґрунтовані величини показників, які є в його структурі, відображають можливості і загрози підприємства щодо забезпечення його гармонійного розвитку [52, с. 145].

Таблиця 1.2 – Локальні елементи управління стійким розвитком торговельного підприємства

Локальні елементи стійкого розвитку	Характеристика
Економічна складова	Характеризується можливістю підприємства відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями, складеними договорами на поставку та реалізацію продукції, виконанням робіт, послуг, а також наявністю джерел для забезпечення прогресивного динамічного розвитку [3, с. 56]. Реалізація економічної складової повинна буде спрямована на зростання доходів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.
Соціальна складова	Забезпечується стабільністю кадрового складу підприємства [3, с. 56]. Стабільність та кваліфікація персоналу визначає стійкий розвиток підприємства. Реалізація соціальної складової обумовлює необхідність забезпечення повноцінних умов праці, лояльності до політики управління на підприємстві та підвищення якості рішень, що приймаються.
Інноваційна складова	Створення й впровадження нового продукту, забезпечення взаємозв'язку новатора як з наукою, що надає прогресивні ідеї, так і ринком, що споживає готовий продукт, а також методи й способи управління інноваційним процесом [54, с. 120]. Реалізація інноваційної складової спрямована на стимулювання інноваційного розвитку торговельного підприємства.

Спираючись на вищенаведене, можна стверджувати, що визначення локальних елементів системи стійкого розвитку підприємства та показників, які входять до їх складу, на базі процесного підходу сприятимуть посиленню конкурентних позицій торговельних підприємств на ринках та забезпечать внутрішню його стабільність.

Зазначимо, що удосконалення системи управління активізацією діяльності торговельних підприємств – це комплексна система заходів економічного, соціального та інноваційного характеру, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та їх динамічний розвиток.

Формування системи управління стійким розвитком торговельного підприємства в рамках процесного підходу здійснюється на підставі розвитку трьох її локальних елементів: економічної, соціальної та інноваційної (рис.1.4).

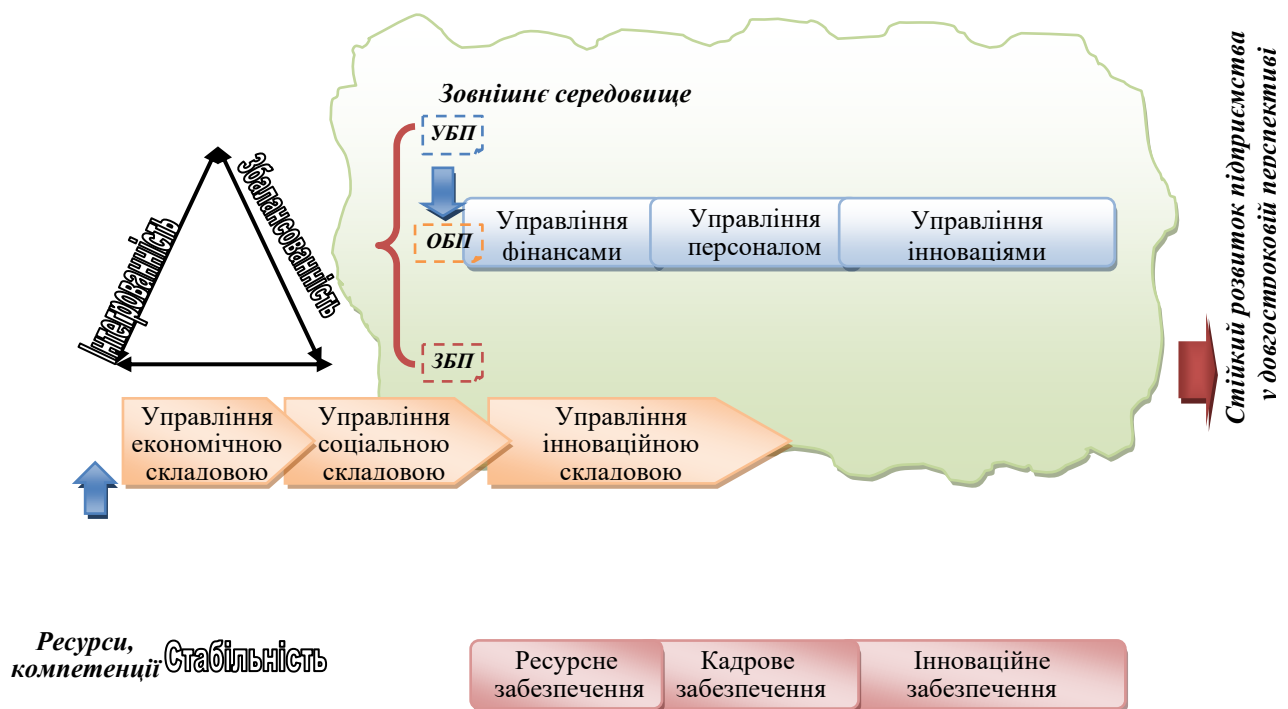


Рис.1.4 – Система управління стійким розвитком торговельного підприємства на основі процесного підходу

Вважаємо, що розроблена нами система управління стійким розвитком торговельного підприємства надає можливість досягати стратегічні цілі підприємства без шкоди її стійкості в довгостроковому періоді з урахуванням

інтересів різних зацікавлених сторін, а також враховує всі внутрішні аспекти діяльності, включаючи економічні, соціальні та інноваційні, а також ідентифікує бізнес-процеси з метою забезпечення більш ефективного управління стійким розвитком торговельного підприємства.

Зазначимо, що ефективна організація управління торговельним підприємством характеризується такою структурою системи управління, яка тісно пов'язана з динамічними характеристиками його соціально-економічної системи та її стійкістю.

На рис.1.5 наведено схему впровадження системи управління стійким розвитком торговельного підприємства.



Рис.1.5 – Схема впровадження системи управління стійким розвитком в діяльність торговельного підприємства

Таким чином, виходячи з результатів дослідження, використання процесного підходу до формування системи управління стійкого розвитку торговельного підприємства та її локальних елементів, дозволяє обґрунтовано підійти до процесу управління діяльністю суб'єктів підприємництва.

1.3 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком суб'єктів підприємництва

Сучасні умови структурно-інноваційного розвитку національної економіки, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, насичення ринку високотехнологічною та наукомісткою продукцією, обумовлюють необхідність підтримки стабільності роботи підприємств і забезпечення їх стійкого зростання. Підприємство здатне досягти успіху в конкурентній боротьбі тільки шляхом реалізації стратегії розвитку, обґрунтування і вибір якої, буде залежати від того, як підприємство гармонійно функціонує у своєму внутрішньому середовищі і як швидко може пристосовуватися до динамічно мінливого зовнішнього оточення.

Аналіз публікацій з питань стратегічного управління розвитком дозволив встановити наявність великої кількості науковців, серед яких можна виділити: З. Шершньову, Г. Мінцберга, В. С. Пономаренко, О. Виханського, І. Ансофа, А. А. Томпсона, А. Стрикленд, Б. Карлофа, Р. Робінсона (сформуvalи загальні концепції стратегічного розвитку підприємства); С. Бабенко, Я. Гончарука, В. Апопія, В. Марцина (сформуvalи систему стратегічного управління розвитком торговельних підприємств); А.Е. Воронкову, В.Г. Герасимчука, А.П. Гречана, І.А. Ігнат'єву, Є.В. Ленського, О.І. Пушкаря, О.М. Тридіда, О.М. Ястремську, Р. Фатхутдинова (розробили теоретичні та методологічні інструменти для стратегічного управління стійким розвитком підприємства).

Для того щоб обґрунтовано сформувати систему стратегічного управління стійким розвитком підприємства, необхідно спочатку визначитись з

такими її базовими поняттями, як стратегія, стратегічна стійкість та стратегічне управління стійким розвитком, оскільки вони виступають теоретико-методичним підґрунтям до визначення базової стратегії підприємства.

І. Ансофф визначає стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [55, с. 68].

В той же час А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд трактують стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [56, с. 11].

А.Д. Чандлер під стратегією має на увазі визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [57, с. 18]. Тобто, результатом реалізації стратегії є досягнення цілі.

В 70-х роках минулого століття зарубіжний вчений К.Р. Ендрюс визначив стратегію як «встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюються ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [57, с. 18].

Б. Карлоф вважає, що стратегія – це «узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [58, с. 148.].

Вітчизняні провідні фахівці в області стратегічного управління З.Є. Шершньова та С.В. Оборська загалом також трактують стратегію як довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [59, с. 118].

На наш погляд, В.Ф. Оберемчук досить повно розкриває сутність поняття «стратегія», оскільки тлумачить її як «програму дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі

оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [60, с. 128].

На основі проведеного контент-аналізу стратегію підприємства можна визначити як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгострокове встановлення ефективних цілей та орієнтирів розвитку підприємства з метою забезпечення його стійкого положення на ринку.

В рамках вищенаведеного можна стверджувати, що ефективна діяльність підприємств забезпечується стратегічною стійкістю, яку визначають як здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток [61, с.118]. При цьому управління забезпеченням стратегічної стійкості підприємства спрямоване на розвиток здатності системи пристосовуватися до умов, які змінюються в контексті загальної стратегії підприємства [62, с. 19], отже, стратегічно стійке підприємство є таким, що успішно реалізує стратегічні зміни, що постійно діють на підприємстві в ринкових умовах.

Розглядаючи зміст поняття «стратегічна стійкість» підприємства вчені-економісти А Кучерявий і В. Шеметов трактують його як результат реалізації його здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця в умовах науково-технічного і технологічного прогресу на базі зростаючих проблем із природними ресурсами й антропогенною дією на екологію [63, с. 55]

Колектив авторів на чолі з професором М.М. Єрмошенко під стратегічною стійкістю розуміють «інтегральну характеристику діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до стійкого розвитку в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених оптимальних стратегічних цілей підприємства» [64, с. 144].

Г.А. Мохонько вважає, що стратегічна стійкість – це здатність підприємства зберігати свою цілісність, досягати місії та поставлених стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і

зовнішніх впливах, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток [65]. Автор в своїх роботах виділяє п'ять рівнів стратегічної стійкості: динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий та кризовий, а також наводить методику оцінки стратегічної стійкості підприємства.

На думку В.Б. Галушко, ключова характеристика стратегічної стійкості – це можливість підприємства забезпечувати постійні зміни, що можуть призводити до порушення існуючої стійкості в разі виникнення загроз та переходу до нового рівня розвитку із забезпеченням нової стійкості [66].

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічна стійкість – комплексна багатогранна характеристика, яку набуває підприємство під час свого розвитку. Зазначимо, що підприємство залежно від стадії свого життєвого циклу постійно корегує рівень своєї стійкості, шляхом пристосування до впливу різних факторів макрооточення, при цьому набуває нових властивостей та втрачає старі.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюють вплив на рівень стратегічної стійкості підприємства, тому основною метою діяльності підприємства є ефективна реалізація запланованих заходів за рахунок максимального використання внутрішніх можливостей для досягнення конкурентних переваг.

Найвагоміший внесок в теорію стратегічного управління вніс І. Ансофф в 1960-1970 рр. Він вважає, що стратегічне управління – діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [55, с. 57].

На думку Б.М. Мізюка стратегічне управління — багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі чинники, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [67, с. 33].

А. Шендел і Р. Хаттен розглядають стратегічне управління як процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам [68, с. 234].

Зарубіжний фахівець П. Друкер під стратегічним управлінням розуміє управління, пов'язане з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Стратегічний менеджмент є управлінням результатами [69, с. 125].

В той же час, М.М. Трен'єв тлумачить стратегічне управління як «управління потенціалом підприємства, тобто управління здатністю до виконання будь-яких дій або досягнення будь-яких цілей» [70, с. 74].

С.А. Попов розглядає сутність стратегічного управління як підсистему менеджменту підприємства, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, стратегічному плануванню, розвитку і контролінгу організації [71, с. 178].

На підставі всього вищенаведеного визначено основні підходи, за якими розглядається сутність категорії «стратегічне управління» (рис. 1.6), мета кожного підходу полягає в забезпеченні довгострокового зростання підприємства.

Під стратегічним управлінням ми будемо мати на увазі управлінський процес, спрямований на досягнення результатів на певному ринку та реалізації конкурентних переваг, на основі ефективного використання стратегічних моделей розвитку з врахуванням зовнішніх та внутрішніх можливостей.

З метою аргументованого формування системи стратегічного управління стійким розвитком [72, с. 15], визначимо основні риси стратегічного управління:

- концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення;
- пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;
- орієнтація на довгострокову перспективу;

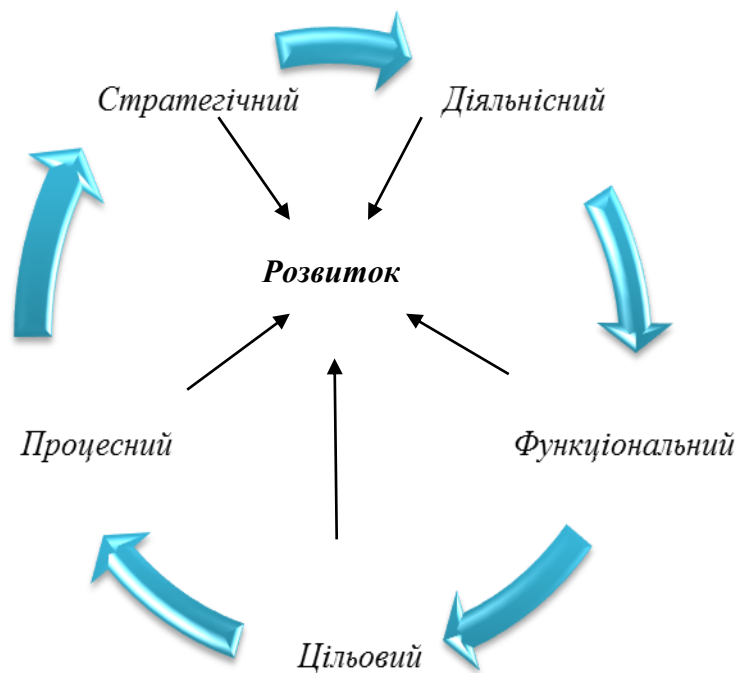


Рис. 1.6 – Підходи до визначення сутності категорії «стратегічне управління» підприємством

Джерело: складено авторами за [55-71]

- працівників розглядають як основу організації, джерело благополуччя;
- ефективність сил виражається в тому, наскільки вчасно й точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюється залежно від зміни оточення.

Стратегічне управління стійким розвитком підприємства представляє собою програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів робітників. Воно припускає не тільки визначення генерального курсу діяльності (поведінки) підприємства в довгостроковій перспективі з врахуванням ринкових змін, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників в його реалізації [73, с. 39].

Зазначимо, що головною метою стратегічного управління стійким розвитком є забезпечення гармонійного розвитку трьох локальних складових

(економічної, соціальної та інноваційної); спроможність розвиватись за обраною траєкторією, уникаючи вихід за порогові значення параметрів.

На сьогодні відсутня адаптована цілісна ефективна система принципів стратегічного управління стійким розвитком підприємства до умов господарювання. Виходячи з цього необхідним є виділення принципів, на яких буде базуватись стратегічне управління торговельними підприємствами, а саме [73, с. 40; 74, с. 66]::

- науково обґрунтований вибір цілей розвитку торговельних підприємств та їх об'єднань, що відповідають вимогам ринку
- систематичний пошук нових форм і видів діяльності, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення узгодженості інтересів підприємства і зовнішнього середовища; індивідуалізація стратегій;
- диференціація завдань стратегічного і оперативного управління;
- збалансованість стратегічних, тактичних та операційних цілей, які забезпечують виконання стратегічних а тактичних завдань;
- інтегрованості та глобалізації бізнесу.

Стратегічне управління стійким розвитком виконує низку функцій [74, с. 40]:

- визначення місії, цілей і завдань розвитку підприємства;
- вдосконалення організаційної структури підприємства з метою виділення стратегічно значущих підсистем;
- обґрунтування та уточнення основних цілей проведення досліджень ринку, що базується на системному аналізі ринку;
- виділення ключових компетенцій;
- вибір тактики та уточнене планування способів і засобів досягнення поставлених завдань;
- контроль і оцінка основних результатів, коректування вибраної стратегії та способів її реалізації.

Проведений теоретичний аналіз сутності категорії стратегічного управління стійким розвитком надав можливість встановити, що розробка, корегування, доопрацювання стратегії є постійним процесом стратегічного управління підприємством. Ідеальної стратегії не існує, тому що результатом покращення поточного стану (t) є ідеальний стан (t'). Однак, коли підприємство досягає свого ідеального стану на певний проміжок часу, виникає новий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і тоді, ідеальний стан перетворюється на поточний нового рівня ($t' \rightarrow t''$) і цикл стратегічного управління починається знову.

Процес стратегічного управління стійким розвитком торговельного підприємства доцільно проводити послідовно: I фаза – стратегічний аналіз, II фаза – стратегічне планування та III фаза – реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, що направлений на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [72, с. 212]. Сутність стратегічного аналізу полягає в тому, що він виступає основою для обґрунтування стратегії стійкого розвитку підприємства.

Результатом стратегічного аналізу є всебічна оцінка управління розвитком торговельного підприємства, а також оцінка його збалансованості за всіма локальними складовими. Головною задачею стратегічного аналізу є формування вихідної інформації щодо забезпечення процесу формування цілей та визначення траєкторій стратегічного розвитку.

Стратегічне планування – це процес, спрямований на формування певного порядку дій для обґрунтованого визначення оптимальної стратегії стійкого розвитку торговельного підприємства.

Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей підприємства й шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації й контролю, орієнтованих на вироблення стратегічних планів. Результатом етапу стратегічного планування є вибір оптимальної

базової стратегії стійкого розвитку торговельного підприємства, що дозволить підприємству займати стійку позицію на ринку та мати стратегічну траєкторію свого розвитку.

Реалізація стратегії – впровадження обраної стратегії стійкого розвитку в усі бізнес-процеси підприємства, а також здійснення постійного контролю за її реалізацією.

Слід також зазначити, що ефективне визначення та реалізація стратегії, повинна враховувати наступні особливості торговельного підприємства [75, с. 143]:

- формування кардинальних змін цілей операційної діяльності підприємства, пов'язане з появою нових, комерційних можливостей, що відбувається за рахунок зміни товарного асортименту, впровадження нових торговельних технологій та ін. Тобто, зростання інвестиційної активності торговельного підприємства й диверсифікованість форм його господарської діяльності носить прогнозований характер;
- перехід до нової стадії життєвого циклу, оскільки стратегія, що розробляється, уможлиблює адаптування господарської діяльності торговельного підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку;
- інтенсивність факторів зовнішнього середовища, так як управління торговельним підприємством на основі лише раніше накопиченого досвіду або традиційних методів торговельного менеджменту не є ефективним.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективною стратегією для торговельного підприємства є та, яка представляє собою цілісну структуру, зміст та зв'язки, які в свою чергу відповідають поточному стану взаємодії внутрішніх-бізнес процесів з зовнішнім середовищем підприємства. Така взаємодія надасть змогу підприємству отримувати максимальний результат з мінімально необхідною величиною стратегічних ресурсів.

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1 Дослідження стану системи управління розвитком суб'єктів підприємництва

На теперішній час гостро постає питання щодо оцінки ефективності управління розвитком суб'єктів підприємництва, визначення системи критеріїв за його локальними складовими; обґрунтуванням їх впливу на результуючий показник з метою забезпечення оптимального рівня процесу управління підприємством з одночасною підтримкою його стійкого розвитку.

Дослідження ефективності управління розвитком суб'єктів підприємництва було проведено за даними фінансової і статистичної звітності 19 підприємств торгівлі м. Харкова та Харківської області за 2017-2018 рр.. Зазначимо, що всі досліджувані підприємства відрізняються формою власності, форматом торгівлі, різним фінансовим результатом, але всі займаються торгівлею будівельних матеріалів.

Для визначення однорідності розвитку торговельних підприємств в групі було здійснено кластерний аналіз, структурно-логічна схема основних етапів проведення якого наведена у Додатку А, рис. А.1.

В якості класифікаційних ознак експертним методом на основі проведеного анкетування керівників підприємств торгівлі було обрано основні показники, які, на їх думку, дозволяють зробити загальний висновок про вплив на процес управління стійким розвитком підприємства торгівлі, а саме: товарооборот, чистий прибуток і торгова площа.

Для класифікації підприємств був використаний ієрархічний агломеративний метод Уорда (Ward-Method) з використанням манхетенської метрики та за допомогою статистичної програми Minitab 16 (Додаток Б, табл. Б.1-Б.6).

За результатами кластерного аналізу були отримані дві групи: до першого кластера (А) увійшли 10 підприємств торгівлі, до другого кластера (Б) – 9. Графічну інтерпретацію отриманих результатів подано у вигляді ієрархічної дендрограми об'єднання обраних для аналізу торговельних підприємств по мірі збільшення діапазону зміни досліджуваного параметру (рис. 2.1). Зазначимо, що на осі ординат показано напрям схожості підприємств за показниками результатів їх діяльності, на осі абсцис – номери підприємств.

Підприємства кластеру А характеризуються меншими обсягами отриманого товарообороту та чистого прибутку. При цьому деякі підприємства, а саме ТОВ «Базальт» та ТОВ «Метал-стиль» отримали збиток у звітному році. Разом з тим торговельні об'єкти, віднесені до кластеру А, є більшими за розмірами торгової площі, ніж підприємства кластеру Б. В той же час для підприємств кластеру Б характерним є більші обсяги товарообороту та чистого прибутку, але менший розмір торговельної площі.

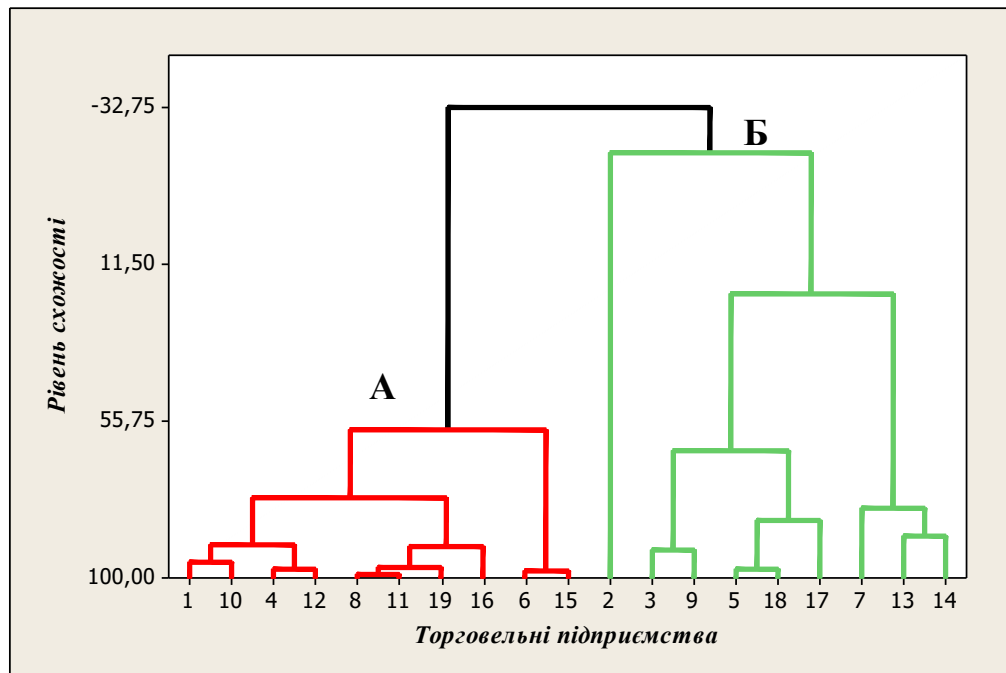
Для формулювання обґрунтованого висновку стосовно характеристики ступеня однорідності виділених кластерів за визначеними показниками складено табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка ступеня однорідності виділених кластерів торговельних підприємств

Показники оцінки кластеризації	Кластер А	Кластер Б
Множинний R-коефіцієнт	0,865	0,885
Коефіцієнт детермінації	0,842	0,854
Критерій Фішера($F_{\text{факт}}/F_{\text{теор}}$)	7,184 > 3,13	8,457 > 3,16

Оцінка тісноти лінійного зв'язку між параметрами здійснена на основі розрахунку багатофакторного коефіцієнту кореляції (R). Оскільки отримані значення наближені до 1 (за шкалою Чеддока), то можна зробити висновок про наявність сильного зв'язку між досліджуваними факторами.

Розрахункові значення коефіцієнтів детермінації, які також мають достатньо високе значення, підтверджують сильний зв'язок між підприємствами, що входять до певного кластеру.



Умовні позначення торговельних підприємств на дендрограмі:

Кластер А		Кластер Б	
1	ТОВ «Гвіздок»	2	ВАТ Південспецбуд"
10	ТОВ «Ваш дім»	3	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»
4	ТОВ «НОВОСЕЛ»	9	ПП «Ірбіс»
12	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	5	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»
8	ТОВ «Декор-схід»	18	ТОВ «С.В.-Колор»
11	ТОВ «Будмен»	17	ТОВ «ЛІА LTD»
19	ТОВ «Метал-стиль»	7	ТОВ ТФ «Фортуна»
16	ТОВ «Час»	13	ТОВ ТД «Червоний оскіл»
6	ТОВ «Сота»	14	ТОВ «Кентавр-інструмент»
15	ТОВ «Мрія»		

Рис. 2.1 – Дендрограма результатів кластеризації торговельних підприємств Харківської області

Джерело: складено на основі фінансової звітності досліджуваних підприємств торгівлі

Значення фактичного F-критерію Фішера більше, а ніж теоретичне за кожним кластером, це дозволяє стверджувати про не випадковість зв'язку між відібраними показниками групування.

Таким чином, можна зробити висновок про обґрунтованість виділених кластерів для нашого подальшого дослідження торговельних підприємств Харківської області.

Аналіз ефективності управління розвитком підприємства неможливий без попередньої оцінки тенденцій розвитку основних господарсько-фінансових показників (табл. 2.2; рис.2.2) за кластерами.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарсько-фінансової діяльності за кластерами торговельних підприємств

Кластери підприємств	Діапазон значень показників	Товарооборот на 1 м ² торговельної площі, тис.грн/м ²	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	Рентабельність реалізації, %	Товарооборотність, дн.	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	Фондовіддача, тис.грн
<i>2017 рік</i>							
Кластер А	<i>максимальне</i>	131,03	67663,00	19,03	34,14	671,94	18,37
	<i>мінімальне</i>	2,32	1703,00	-0,81	0,13	21,06	0,31
	<i>середнє</i>	24,72	18077,04	6,99	9,92	208,84	6,83
Кластер Б	<i>максимальне</i>	130,39	76532,85	19,18	120,93	745,09	22,96
	<i>мінімальне</i>	1,53	788,70	-0,735	0,18	21,06	0,31
	<i>середнє</i>	39,13	22963,26	6,23	38,74	225,08	7,67
<i>2018 рік</i>							
Кластер А	<i>максимальне</i>	150,42	81932,00	23,61	30,29	580,78	20,90
	<i>мінімальне</i>	1,68	1193,300	-1,03	0,21	14,62	0,26
	<i>середнє</i>	34,32	18340,78	6,18	9,54	200,47	7,46
Кластер Б	<i>максимальне</i>	146,74	78525,72	97,51	124,39	797,53	31,42
	<i>мінімальне</i>	1,39	978,00	0,45	0,21	39,92	0,24
	<i>середнє</i>	42,65	25166,45	3,37	30,58	237,58	8,98

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що за 2017-2017 рр. характерним для підприємств кластеру Б є вище значення обсягу товарообороту на 1 м² торговельної площі, чистого доходу від реалізації, фондіввідачі, ніж у підприємств кластеру А. Проте рівень рентабельності реалізації впродовж двох аналізованих років був вищим у підприємств кластеру А (в середньому рівень вище на 83,4%); така ж тенденція спостерігається і за показником швидкості обороту (в середньому на 21 день товари кластеру А обертаються скоріше).

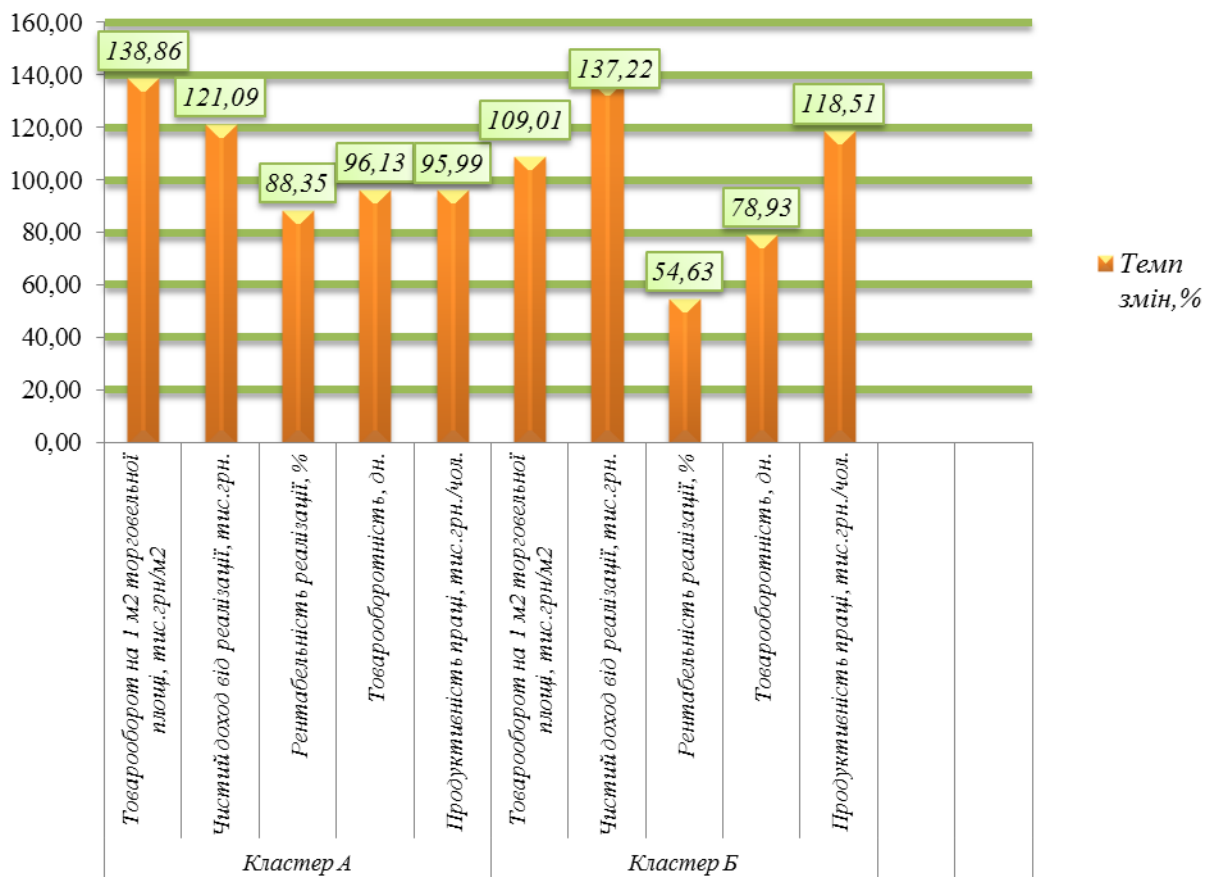


Рис. 2.2 – Динаміка основних господарсько-фінансових показників за кластерами торговельних підприємств Харківської області, %

Джерело: складено на основі фінансової звітності досліджуваних підприємств торгівлі

Аналізуючи показник «продуктивність праці», можна сказати, що її розмір майже однаковий, однак на 37,58 тис. грн. вище у кластеру Б. Порівнюючи основні тенденції розвитку фінансово-господарських показників (рис.2.2) відмітимо, що для підприємств кластеру А характерним за досліджуваний період є зростання товарообороту на 1 м² торговельної площі на 38,86%, чистого доходу від реалізації на 21,09% та фондівіддачі на 9,26% з одночасним зниженням рентабельності реалізації на 11,65%, товарооборотності на 3,87% та продуктивності праці на 4,01%. Що стосується підприємств кластеру Б, то для них притаманна тенденція зростання товарообороту на 1 м²

торговельної площі на 9,01%, чистого доходу від реалізації – на 37,22%, продуктивності праці – на 18,51% та фондівдачі на 17,05%. Проте рентабельність від реалізації знизилась на 45,37% та товарооборотність на 21,07%.

Проведений стислий аналіз основних показників діяльності дозволив нам визначити основні тенденції розвитку суб'єктів торговельної діяльності з метою подальшого обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління розвитком торговельних підприємств.

Для вибору системи показників оцінки стійкого розвитку підприємства за локальними елементами, на підприємствах була сформована експертна комісія з 47 чоловік, де в ролі експертів виступали фінансові спеціалісти підприємств Харківської області: ТОВ «Гвіздок», ТОВ «Ерго», ТОВ «Караван будівельний Харків», ТОВ «Новосел», ПП «Ірбіс», ТОВ «Сота», ТОВ ТД «Ваш Дім- ЛТД», ТОВ "Базальт", ТОВ «С.В.-Колор», ТОВ «Ваш дім» та інші. Кожен експерт заповнив анкету (Додаток В) для визначення показників оцінки локальних складових стійкого розвитку підприємства в рамках виділених бізнес-процесів.

Узагальнення результатів експертних оцінок щодо визначення системи показників оцінки стійкого розвитку підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Узагальнені результати анкетування щодо показників оцінки стійкого розвитку підприємства

Локальні складові стійкого розвитку підприємства	Основний бізнес-процес (ОВР)		Управлінський бізнес-процес (УВР)		Забезпечуючий бізнес-процес (ЗВР)	
Економічна складова (Е)	Z ₁	рентабельність власного капіталу	Z ₁	коефіцієнт фінансової незалежності	Z ₁	коефіцієнт забезпечення ВОК
	Z ₂	рентабельність витрат			Z ₂	коефіцієнт маневреності ВОК
	Z ₃	рентабельність комерційна	Z ₂	коефіцієнт загальної заборгованості	Z ₃	коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК
	Z ₄	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			Z ₄	рентабельність позикового капіталу
	Z ₅	коефіцієнт оборотності капіталу	Z ₃	коефіцієнт фінансової стійкості	Z ₅	рівень доходу від реалізації,
	Z ₆	фондовіддача основних фондів	Z ₄	коефіцієнт загальної ліквідності	Z ₆	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Соціальна складова (С)	Z ₁	продуктивність праці	Z ₁	коефіцієнт обороту по прийому	Z ₁	адаптація персоналу: число нових робітників, що витримали випробувальний термін
	Z ₂	дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	Z ₂	коефіцієнт плинності	Z ₂	коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці

Локальні складові стійкого розвитку підприємства	Основний бізнес-процес (ОБР)		Управлінський бізнес-процес (УБР)		Забезпечуючий бізнес-процес (ЗБР)	
	Z ₃	рентабельність персоналу	Z ₃	рівень раціоналізаторської активності працівників	Z ₃	рівень оснащення робочих місць
	Z ₄	чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	Z ₄	рівень кваліфікації працівників підприємства	Z ₄	рівень дисципліни
	Z ₅	частка витрат на оплату праці в витратах обігу	Z ₅	рівень освіти	Z ₅	коефіцієнт якості відбору персоналу
			Z ₆	коефіцієнт загальної трудової мобільності	Z ₆	відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою
			Z ₇	коефіцієнт ефективності управління ідеями	Z ₇	рівень лояльності персоналу до системи управління
Інноваційна складова (І)	Z ₁	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	Z ₁	рівень раціоналізаторської активності	Z ₁	наявність інформаційної бази щодо конкурентів
	Z ₂	використання методів і технологій активного продажу	Z ₂	рівень інноваційності організаційної структури управління	Z ₂	наявність інформаційної бази щодо постачальників
	Z ₃	рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	Z ₃	рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	Z ₃	наявність інформаційної бази щодо споживачів
	Z ₄	рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	Z ₄	наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	Z ₄	рівень сприятливості працівників до інновацій
	Z ₅	коефіцієнт освоєння нової техніки	Z ₅	наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	Z ₅	наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки
	Z ₆	рівень інноваційної активності підприємства	Z ₆	рівень інноваційної культури	Z ₆	рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньо розробкою інновацій

Джерело: складено на основі результатів опитування

Результати анкетування свідчать, що з 100 запропонованих показників експерти відібрали 47 найбільш значимих. На основі розрахунку ентропійного коефіцієнта конкордації, який становив 0,90, нами зроблено висновок про високий рівень погодженості думок серед опитаних.

Таким чином, одержана система показників слугуватиме основою для визначення найважливіших чинників у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, способів їх вирішення та варіантів реалізації.

Система окремих показників не дозволяє дати однозначну оцінку ефективності управління розвитком підприємства, оскільки одні показники

можуть мати достатньо високе значення, а інші – навпаки низьке. Це ускладнює процес розробки та прийняття управлінських рішень.

З метою підвищення обґрунтованості рішень керівництва підприємства стосовно управління стійким розвитком, в науково-дослідній роботі запропонована багатокomпонентна модель оцінки управління стійким розвитком, що зосереджує у собі окремі показники бізнес-процесів, які входять до системи управління локальними елементами стійкого розвитку.

Для здійснення оцінки ефективності управління стійким розвитком торговельного підприємства нами використано алгебру кортежів та теорію графів.

Ефективність системи управління стійким розвитком торговельного підприємства (R^{SD}) нами визначено кортежем (формула 2.1):

$$R^{SD} = \langle R^E; R^C; R^I \rangle \quad (2.1)$$

де $R^E; R^C; R^I$ – кортеж показників, що характеризують рівень стійкості розвитку економічної, соціальної та інноваційної складової.

Зазначимо, кожен із кортежів містить низку компонентів. Так, кортежі $R^E; R^C$ та R^I характеризуються окремими індикаторами оцінки, що їх утворюють (формула 2.2-2.4):

$$R^E = \langle Q_{obp}^E; Q_{ybp}^E; Q_{zbp}^E \rangle \quad (2.2)$$

$$R^C = \langle Q_{obp}^C; Q_{ybp}^C; Q_{zbp}^C \rangle \quad (2.3)$$

$$R^I = \langle Q_{obp}^I; Q_{ybp}^I; Q_{zbp}^I \rangle \quad (2.4)$$

де $Q_{obp}^{E,C,I}; Q_{ybp}^{E,C,I}; Q_{zbp}^{E,C,I}$ – кортеж показників, що характеризують рівень стійкості розвитку основних, управлінських та забезпечуючи бізнес-процесів економічної, соціальної та інноваційної складової.

У свою чергу кожен з кортежів $Q_{obp}^{E,C,I}; Q_{ybp}^{E,C,I}; Q_{zbp}^{E,C,I}$ характеризується показниками оцінки, що їх створюють (формула 2.5).

Умовні позначення для $Z_1^{OVP} \dots Z_n^{OVP}$, $Z_1^{YBP} \dots Z_n^{YBP}$, $Z_1^{ZBP} \dots Z_n^{ZBP}$ наведено у табл. 2.3. Ієрархічний граф системи показників оцінки ефективності управління стійким розвитком торговельного підприємства наведено на рис. 2.3.

$$\left\{ \begin{array}{l}
 Q_{obp}^E = \langle Z_1^{EOBP}; Z_2^{EOBP}; Z_3^{EOBP}; Z_4^{EOBP}; Z_5^{EOBP}; Z_6^{EOBP} \rangle \\
 Q_{ybp}^E = \langle Z_1^{EYBP}; Z_2^{EYBP}; Z_3^{EYBP}; Z_4^{EYBP} \rangle \\
 Q_{zbp}^E = \langle Z_1^{EZBP}; Z_2^{EZBP}; Z_3^{EZBP}; Z_4^{EZBP}; Z_5^{EZBP}; Z_6^{EZBP} \rangle \\
 Q_{obp}^C = \langle Z_1^{COBP}; Z_2^{COBP}; Z_3^{COBP}; Z_4^{COBP}; Z_5^{COBP} \rangle \\
 Q_{ybp}^C = \langle Z_1^{CHBP}; Z_2^{CHBP}; Z_3^{CHBP}; Z_4^{CHBP}; Z_5^{CHBP}; Z_6^{CHBP}; Z_7^{CYBP} \rangle \\
 Q_{zbp}^C = \langle Z_1^{CZBP}; Z_2^{CZBP}; Z_3^{CZBP}; Z_4^{CZBP}; Z_5^{CZBP}; Z_6^{CZBP}; Z_7^{CZBP} \rangle \\
 Q_{obp}^I = \langle Z_1^{IOBP}; Z_2^{IOBP}; Z_3^{IOBP}; Z_4^{IOBP}; Z_5^{IOBP}; Z_6^{IOBP} \rangle \\
 Q_{ybp}^I = \langle Z_1^{IYBP}; Z_2^{IOBP}; Z_3^{IYBP}; Z_4^{IYBP}; Z_5^{IYBP}; Z_6^{IYBP} \rangle \\
 Q_{zbp}^I = \langle Z_1^{IZBP}; Z_2^{IZBP}; Z_3^{IZBP}; Z_4^{IZBP}; Z_5^{IZBP}; Z_6^{IZBP} \rangle
 \end{array} \right. \quad (2.5)$$

Інтегральний показник загальної оцінки рівня стійкості розвитку (R^{SD}) підприємства визначається за формулою (2.6), оцінка рівня стійкості за локальними елементами (R^E ; R^C ; R^I) визначається за формулою (2.7), оцінка розвитку бізнес-процесів локальних складових за критерієм кількісної характеристики змін ($Q_{obp}^{E,C,I}$; $Q_{ybp}^{E,C,I}$; $Q_{zbp}^{E,C,I}$) визначається за формулою (2.8).

Зазначимо, що у Додатку Д. табл.Д.1-Д.5 наведені фактичні значення для оцінки ефективності управління стійкості розвитку підприємств за 2017, 2018 рр.

$$R^{SD} = \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} (R^E + R^C + R^I) \quad (2.6)$$

де n – кількість груп показників.

$$R^E; R^C; R^I = \sqrt{Q_{obp}^{E,C,I} * \mu_{obp} + Q_{ybp}^{E,C,I} * \mu_{ybp} + Q_{zbp}^{E,C,I} * \mu_{zbp}} \quad (2.7)$$

де $\mu_{obp, ybp, zbp}$ - вагомість i -ї складової оцінки локальних елементів стійкого розвитку (розраховується на основі аналізу множинних порівнянь за методом апроксимації рангів монотонною функцією).

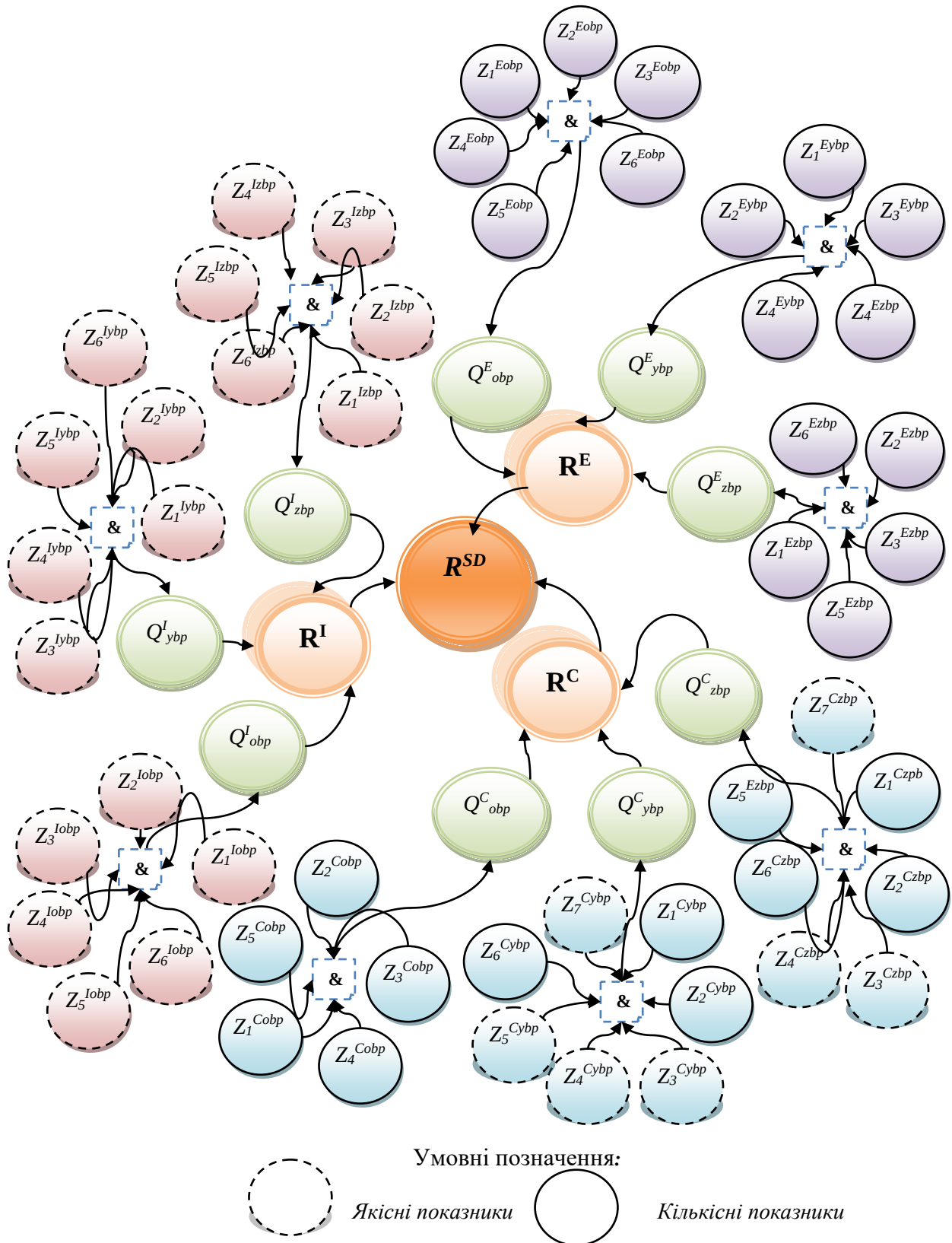


Рис. 2.3 – Ієрархічний граф системи показників оцінки ефективності управління стійким розвитком торговельного підприємства
[авторська розробка]

Для розрахунку кортеж показників, що характеризують рівень стійкості розвитку основних, управлінських та забезпечуючи бізнес-процесів економічної, соціальної та інноваційної складової, нами за основу обрану логічну функцію Е.К. Харрінгтона [76, с. 36].

$$Q_{OBP}^{E,C,I}, Q_{YBP}^{E,C,I}, Q_{ZBP}^{E,C,I} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}; \quad (2.8)$$

$$d_i = \exp[-\exp(-f^{obp,ybp,zbp}_i)]; \quad (2.9)$$

де n – кількість показників, які використовуються для оцінки бізнес-процесів локальних складових стійкого розвитку;

$\exp$ - прийняте значення експоненти;

d_i – часткова функція, яка визначена відповідно до шкали Харрінгтона для основних, управлінських та забезпечуючи бізнес-процесів;

$f_i^{obp,ybp,zbp}$ – значення k -го показника основних, управлінських та забезпечуючих бізнес-процесів в стандартизованому виді, які розраховуються за формулою (2.10-2.11), складено на основі роботи А. М.Єріної [77, с.30-31]:

а) для стимуляторів:

$$f_{ij}^{obp,ybp,zbp} = \frac{|K_{ij} - K_{cp}^j|}{qz_j}; \quad (2.10)$$

$$qz_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{u=1}^m (K_{ij} - K_{cp}^j)^2}; \quad (2.11)$$

де K_{ij} - стандартизоване значення показників основних, управлінських та забезпечуючи бізнес-процесів за локальними елементами;

K_{cp}^j – середнє арифметичне всіх рівнів показників бізнес-процесів локальних елементів;

qz_j – середньоквадратичне (стандартне) відхилення показників бізнес-процесів локальних елементів (2.12).

б) для дестимуляторів:

$$f_{ij}^{obp, ybp, zbp} = \frac{|K_{cp} - K_{ij}|}{qz_j}; \quad (2.12)$$

Зазначимо, що ієрархічний граф системи показників оцінки ефективності управління стійкістю розвитку торговельного підприємства складається як з кількісних, так і з якісних показників. Тому, для оцінки якісних показників експертам була запропонована бальна шкала від 1 до 5: 1 – присвоюється низькому рівню розвитку аналізованого показника кожного бізнес-процесу, значення 5 присвоюється високому рівню розвитку аналізованого показника в рамках бізнес-процесів та відповідно 2, 3 і 4 – займають проміжне місце за ступенем зростання рівня.

Визначення значущості обраних ознак ($Q^{E,C,I}_{obp}$; $Q^{E,C,I}_{ybp}$; $Q^{E,C,I}_{zbp}$) у їх загальному впливі на рівень стійкості розвитку економічної, соціальної та інноваційної складової здійснюється на основі застосування експертних оцінок та полягає у визначенні рангів параметрів. Для їхнього розрахунку пропонується використовувати метод апроксимації рангів монотонною функцією, який базуються на різних перетвореннях (трансформації) рангів значеннями монотонно спадаючих функцій цілочисельного аргументу (формула 2.13) [78, с. 20]:

$$\mu_{obp, ybp, zbp} = 2[m(n+1)] - \sum_{k=1}^n r_{ik} (mn(n+1)) \quad (2.13)$$

де r_{ik} – ранг, призначений i -му параметру k -м експертом; n , m – число параметрів та експертів відповідно.

В Додатку Ж. табл.Ж.1 наведені результати анкетування та визначено вагомість за кожною локальною складовою та її бізнес-процесом.

Оцінка кількісної характеристики бізнес-процесів за локальними складовими (Додаток Ж, табл. Ж.1, Ж.2) дала можливість визначити тип розвитку торговельних підприємств (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Визначення типу розвитку бізнес-процесів за локальними складовими за критерієм кількісної характеристики змін

Кластер	Підприємства	Економічна складова			Соціальна складова			Інноваційна складова		
		ОВР	УВР	ZBP	ОВР	УВР	ZBP	ОВР	УВР	ZBP
А	ТОВ «Гвіздок»	▼*	☉	★	★	★	☉	☉	★	★
	ТОВ «Ваш дім»	▼	★	▼	☉	★	★	★	▼	★
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	★	★	▼	★	☉	★	★	★	★
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	★	★	★	▼	☉	☉	★	★	★
	ТОВ «Декор-схід»	★	★	★	▼	★	☉	★	☉	★
	ТОВ «Будмен»	★	☉	★	★	★	★	★	☉	★
	ТОВ «Метал-стиль»	★	★	★	★	☉	★	☉	☉	★
	ТОВ «Час»	★	▼	★	▼	★	▼	☉	★	★
	ТОВ «Сота»	★	★	★	▼	☉	☉	☉	☉	★
	ТОВ «Мрія»	★	☉	★	▼	☉	★	★	☉	★
Б	ТОВ «ЕРГО»	▼	▼	★	▼	▼	★	★	★	★
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	▼	☉	★	☉	☉	▼	▼	★	★
	ПП «Ірбіс»	▼	★	▼	▼	☉	★	★	★	★
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	▼	☉	▼	★	★	★	★	★	★
	ТОВ «С.В.-Колор»	▼	★	★	▼	☉	★	★	★	▼
	ТОВ «ЛІА LTD»	▼	★	▼	▼	☉	★	★	★	★
	ТОВ ТФ «Фортуна»	★	☉	▼	▼	▼	★	★	★	★
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	▼	★	★	★	★	☉	☉	★	★
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	▼	★	▼	☉	★	▼	▼	★	▼

Умовні позначення: ★ – прогресивний; ☉ - незмінний; ▼ - дегресивний

Проведений аналіз щодо визначення типу розвитку підприємства свідчить, що для більшості підприємств кластеру А характерним є прогресивний розвиток (65%), незмінний розвиток є характерним для 25% підприємств та дегресивний розвиток для 10%. Для 53% господарюючих суб'єктів, що входять в кластер Б, притаманний прогресивний розвиток, незмінний тип розвитку є характерним для 13,5%, а дегресивний розвиток для

33,5% досліджуваних підприємств. Також слід зазначити, що основний і забезпечуючий бізнес-процес за економічною та інноваційною складовою у підприємств кластеру А має позитивні прогресивні зміни, а для підприємств кластеру Б за всіма бізнес-процесами в рамках інноваційної складової. Основний бізнес-процес за економічною складовою виступає основою для стійкого розвитку підприємства, оскільки він відповідає за ефективність використаних ресурсів підприємства. Так, підприємства кластеру А характеризуються прогресивним розвитком, окрім ТОВ «Гвіздок» та ТОВ «Ваш дім» (дегресія), а підприємства кластеру Б характеризуються дегресивним розвитком, окрім підприємства ТОВ ТФ «Фортуна» (прогресія). Слід звернути увагу на діяльність підприємств ТОВ «Метал-стиль» та ТОВ «Наутілу» – для них характерним є прогресивний розвиток.

Проведені розрахунки (табл. 2.5) дозволяють зробити висновок, що протягом 2017, 2018 рр.. значення інтегральних показників стійкого розвитку за його локальними складовими у підприємств кластеру А майже не змінились. Так, соціальна та інноваційна складові залишилися незмінними, а економічна складова зросла на 2,7%. Що стосується підприємств кластеру Б, то економічна складова знизилась на 4,16%, соціальна на 1,77%, а інноваційна залишилась незмінною.

Слід зазначити, що проведена оцінка не дає можливості обґрунтовано зробити висновок про ступінь стійкості системи управління локальними складовими. Тому постає завдання здійснити його оцінку, щоб визначити рівень і ранжирувати підприємства за пріоритетністю у відповідному році.

Обґрунтування діапазонів інтегральних показників рівня стійкості за економічною (R^E), соціальною (R^C) та інноваційною (R^I) складовими було здійснено на основі методу аналітичного групування за формулою (2.14):

$$D = \frac{I_{\max}^{E,C,I} - I_{\min}^{E,C,I}}{N} \quad (2.14)$$

де $I_{\max}^{E,C,I}, I_{\min}^{E,C,I}$ - найбільше та найменше значення інтегральних показників за економічною, соціальною та інноваційною складовими;

N – кількість спостережень.

Кількість груп (N) знайдено за формулою Стерджеса :

$$N = 1 + 3,22 \lg n \quad (2.15)$$

Таблиця 2.5 – Значення інтегральних показників стійкого розвитку торговельних підприємств за їх складовими

Кластер	Підприємства	Інтегральний показник рівня стійкості за економічною складовою (R^E)			Інтегральний показник рівня стійкості за соціальною складовою (R^C)			Інтегральний показник рівня стійкості за інноваційною складовою (R^I)		
		2017 рік	2018 рік	Темп змін, %	2017 рік	2018 рік	Темп змін, %	2017 рік	2018 рік	Темп змін, %
А	ТОВ «Гвіздок»	0,892	0,888	99,571	0,737	0,809	109,722	0,892	0,918	102,862
	ТОВ «Ваш дім»	0,790	0,717	90,794	0,717	0,734	102,439	0,858	0,859	100,113
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,819	0,832	101,482	0,881	0,892	101,167	0,854	0,858	100,517
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0,854	0,867	101,485	0,885	0,817	92,302	0,834	0,843	101,081
	ТОВ «Декор-схід»	0,697	0,746	107,056	0,740	0,742	100,245	0,789	0,798	101,091
	ТОВ «Будмен»	0,893	0,911	102,043	0,691	0,712	103,133	0,830	0,839	101,050
	ТОВ «Метал-стиль»	0,838	0,861	102,807	0,679	0,699	102,960	0,783	0,784	100,208
	ТОВ «Час»	0,805	0,831	103,220	0,916	0,899	98,113	0,900	0,902	100,254
	ТОВ «Сота»	0,773	0,802	103,775	0,820	0,724	88,298	0,866	0,868	100,170
	ТОВ «Мрія»	0,748	0,858	114,810	0,849	0,816	96,128	0,830	0,837	100,802
	<i>Середнє значення за кластером А</i>	<i>0,811</i>	<i>0,831</i>	<i>102,704</i>	<i>0,791</i>	<i>0,784</i>	<i>99,451</i>	<i>0,844</i>	<i>0,851</i>	<i>100,815</i>
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,884	0,814	92,091	0,917	0,842	91,821	0,936	0,947	101,148
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,713	0,674	94,527	0,776	0,774	99,745	0,827	0,831	100,421
	ПП «Ірбіс»	0,932	0,873	93,669	0,736	0,732	99,383	0,830	0,839	101,100
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,897	0,841	93,706	0,708	0,714	100,854	0,776	0,794	102,310
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,916	0,872	95,209	0,922	0,871	94,483	0,896	0,897	100,055
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,924	0,909	98,374	0,688	0,685	99,582	0,818	0,826	100,982
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,835	0,850	101,789	0,941	0,914	97,096	0,891	0,899	100,913
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,908	0,913	100,526	0,654	0,663	101,486	0,886	0,887	100,099
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,939	0,870	92,646	0,917	0,914	99,673	0,886	0,878	99,168
	<i>Середнє значення за кластером Б</i>	<i>0,883</i>	<i>0,846</i>	<i>95,837</i>	<i>0,806</i>	<i>0,790</i>	<i>98,236</i>	<i>0,861</i>	<i>0,866</i>	<i>100,688</i>

В таблиці 2.6 наведена шкала лінгвістичної оцінки рівня стійкого розвитку за локальними складовими та лінгвістична інтерпретація отриманих результатів (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – Шкала лінгвістичної оцінки рівня стійкого розвитку торговельного підприємства за його локальними складовими

Діапазон значень результуючого показника стійкого розвитку (D)			Лінгвістична оцінка
Інтегральний показник рівня стійкості за економічною складовою (R^E)	Інтегральний показник рівня стійкості за соціальною складовою (R^C)	Інтегральний показник рівня стійкості за інноваційною складовою (R^I)	
$R^E > 0,75$	$R^C > 0,85$	$R^I > 0,90$	Висока (I)
0,668-0,749	0,761-0,849	0,779-0,899	Достатньо висока (II)
0,587-0,667	0,671-0,760	0,658-0,778	Нормальна(III)
0,507-0,586	0,581-0,670	0,537-0,657	Вище середнього (IV)
0,427-0,506	0,491-0,58	0,41-0,536	Середня(V)
0,347-0,426	0,39-0,49	0,289-0,409	Низька(VI)

Таблиця 2.7 – Якісна інтерпретація оцінки класу стійкого розвитку торговельного підприємства

Клас стійкості	Лінгвістична інтерпретація результуючого показника	Управлінське рішення
I	Діяльність підприємства характеризується значним розвитком, який обумовлено позитивними змінами стану системи управління за всіма трьома складовими	Пошук нових інноваційних інструментів які будуть сприяти довгостроковій підтримці поточного стану
II	Достатньо високий рівень стійкості управління бізнес-процесами, однак не всі можливості системи управління локальними складовими задіяні	Підтримка поточного рівня розвитку підприємства та збереження поточного стану
III	Прослідковується достатньо високий рівень стійкого розвитку підприємства, що обумовлено позитивними змінами показників бізнес-процесів якісних та кількісних змін, однак існує вірогідність зниження рівня розвитку однієї складової, однак це компенсується позитивною зміною інших двох складових	Підтримка поточного рівня розвитку підприємства та пошук шляхів підвищення невикористаних можливостей для покращання діяльності підприємства
IV	Задовільнений стійкий розвиток підприємства. Бізнес-процеси за всіма локальними складовими функціонують на належному рівні, в разі виникнення негативних змін, система управління діяльністю підприємства зможе встояти	Пошук шляхів реалізації резервів покращання діяльності підприємства та моніторинг діяльності підприємства й прогнозування зовнішнього середовища з метою протидії можливим негативним змінам
V	Підприємству притаманна негативна зміна якісних та кількісних показників бізнес-процесів за локальними складовими. Даний рівень розвитку спрямований на все більшу шаткість системи управління стійким розвитком підприємства. Прискорення негативної зміни рівня стійкості у середньостроковому періоді може компенсуватись вдало запровадженими	Запровадження дієвої програми щодо усунення негативних змін в тих бізнес-процесах, які здійснюють найбільший позитивний вплив на результати діяльності підприємства за рахунок принципів «синергізму» та «системності»

Клас стійкості	Лінгвістична інтерпретація результуючого показника	Управлінське рішення
	змінами на інших бізнес-процесах, але в довгостроковому періоді призведе до зниження стійкості підприємства	
VI	Рівень стійкості підприємства можна охарактеризувати як кризовий. Всі бізнес-процеси локальних складових мають негативні тенденції змін, що свідчить про негайну необхідність термінової зміни ситуації	Необхідна термінова реорганізація бізнес-процесів локальних складових, пошук нових шляхів, які будуть спрямовані на збереження стабілізації та зміна політики використання ресурсів

На основі розробленої шкали (табл. 2.6) та її якісної інтерпретації (табл. 2.7) для досліджуваних підприємств розроблена тривимірна модель рівня стійкості розвитку підприємства (рис. 2.4), а також визначено клас стійкості за звітний та минулий рік (табл. 2.8) з метою формування висновку стосовно змін в управлінні торговельного підприємства.

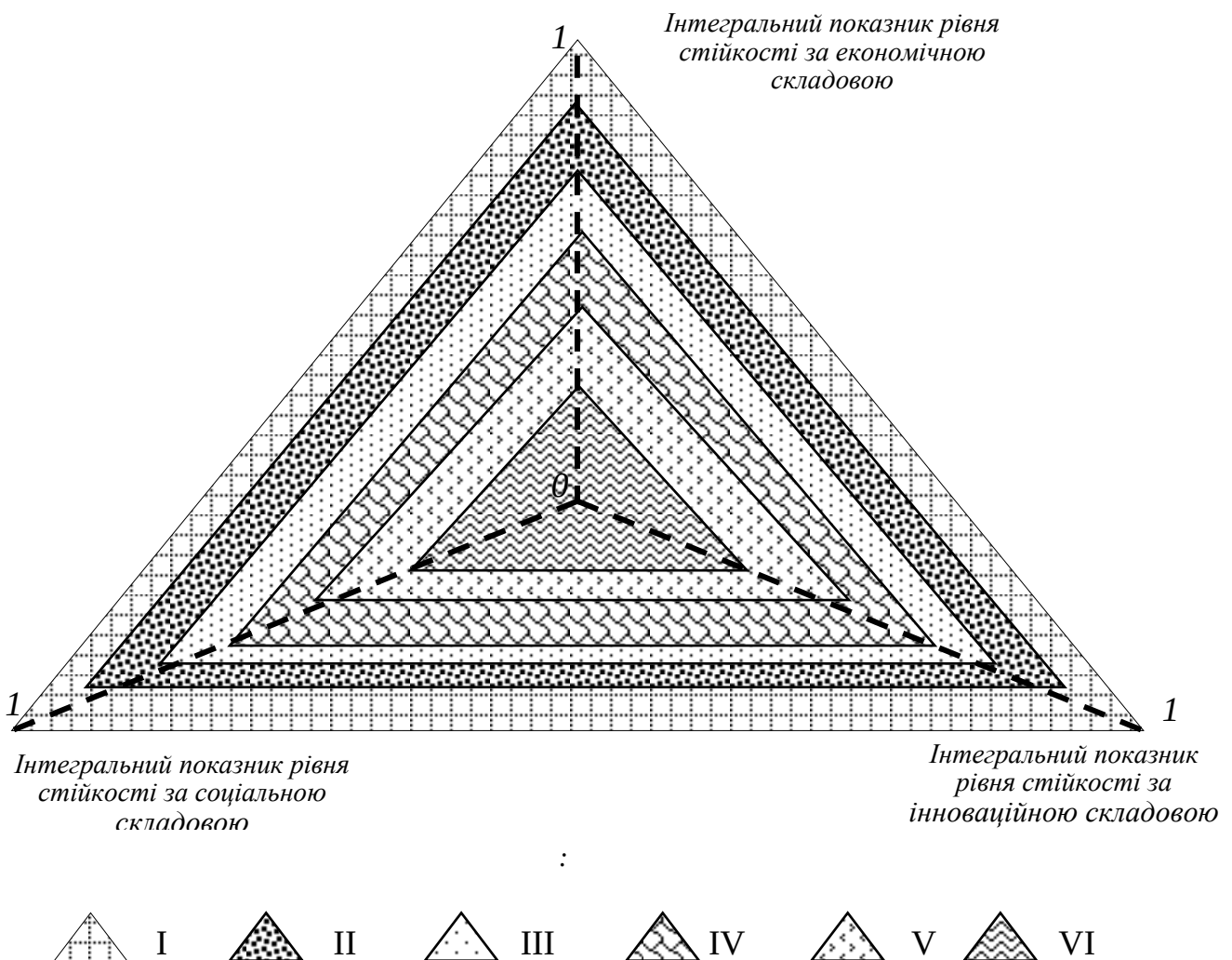


Рис. 2.4 – Тривимірна модель рівня стійкості розвитку торговельного підприємства [розроблено авторами]

Таблиця 2.8 – Визначення класу стійкості за локальними складовими стійкого розвитку торговельного підприємства

Показники Підприємства	Клас стійкості за економічною складовою			Клас стійкості за соціальною складовою			Клас стійкості за інноваційною складовою		
	2017 р	2018 р.	Характер зміни	2017 р	2018 р.	Характер зміни	2017 р	2018 р.	Характер зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «Гвіздок»	I	I	↔	III	II	↑	II	I	↑
ТОВ «Ваш дім»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ «НОВОСЕЛ»	I	I	↔	I	I	↔	II	II	↔
ТОВ «Ньютон-промсервіс»	I	I	↔	I	I	↔	II	II	↔
ТОВ «Декор-схід»	II	II	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ «Будмен»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ «Метал-стиль»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ «Час»	I	I	↔	I	I	↔	I	I	↔
ТОВ «Сота»	I	I	↔	II	III	↓	II	II	↔
ТОВ «Мрія»	II	I	↑	II	II	↔	II	II	↔
ТОВ «ЕРГО»	I	I	↔	I	II	↑	I	I	↔
ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	II	II	↔	II	II	↔	II	II	↔
ПП «Ірбіс»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ «С.В.-Колор»	I	I	↔	I	I	↔	II	II	↔
ТОВ «ЛІА LTD»	I	I	↔	III	III	↔	II	II	↔
ТОВ ТФ «Фортуна»	I	I	↔	I	I	↔	II	II	↔
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	I	I	↔	IV	III	↑	II	II	↔
ТОВ «Кентавр-інструмент»	I	I	↔	I	I	↔	II	II	↔

Аналіз табл. 2.8 свідчить, що рівень розвитку за економічною складовою у 2017 р. підприємств кластеру А і Б був високим, така ж сама ситуація і залишилась у 2018 р.. Що стосується рівня розвитку соціальної складової, то за 2017, 2018 рр.. він не змінився для кластерів А і Б і становив 50 на 50%, відповідно – високий та нормальний.

Інноваційна складова характеризується достатньо високим рівнем стійкості своєї системи управління. Однак слід зазначити, що у 2017 р. на ТОВ «Мрія» та ТОВ «Караван будівельний Харків» всі складові отримали – достатньо високий рівень, а на ТОВ «ЕРГО» – високий.

Слід також зауважити, що всі досліджувані підприємства майже не змінили рівень своєї стійкості (окрім ТОВ «Гвіздок», де спостерігалось зростання соціальної та інноваційної складової, ТОВ «Мрія» – зростання економічної). Хотілось також наголосити, що всі підприємства загалом мають достатньо високий рівень стійкості розвитку і не схильні до різких погіршень свого стану на ринку.

Завершальним етапом оцінки за запропонованою моделлю виступає розрахунок інтегрального показника загальної оцінки рівня стійкого розвитку (табл. 2.9), який спрямований на визначення стану системи управління діяльністю підприємства.

Таблиця 2.9 – Інтегральний показник оцінки рівня стійкості розвитку торговельних підприємств Харківської області

	№	Підприємства	2017 рік	2018 рік	Відхилення,+/-	Темп змін, %
Кластер А	1	ТОВ «Гвіздок»	0,732	0,783	0,027	103,704
	2	ТОВ «Ваш дім»	0,686	0,671	-0,016	97,705
	3	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,742	0,749	0,008	101,051
	4	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,747	0,733	-0,013	98,196
	5	ТОВ «Декор-схід»	0,646	0,664	0,017	102,677
	6	ТОВ «Будмен»	0,701	0,715	0,014	102,013
	7	ТОВ «Метал-стиль»	0,667	0,681	0,013	101,968
	8	ТОВ «Час»	0,761	0,764	0,003	100,417
	9	ТОВ «Сота»	0,714	0,695	-0,019	97,344
	10	ТОВ «Мрія»	0,705	0,729	0,025	103,483
Кластер Б	11	ТОВ «ЕРГО»	0,795	0,756	-0,039	95,097
	12	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,672	0,662	-0,011	98,379
	13	ПП «Ірбіс»	0,725	0,709	-0,016	97,821
	14	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,691	0,682	-0,009	98,634
	15	ТОВ «С.В.-Колор»	0,794	0,786	-0,027	96,553
	16	ТОВ «ЛІА LTD»	0,706	0,703	-0,003	99,594
	17	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,774	0,773	-0,001	99,840
	18	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,711	0,715	0,004	100,628
	19	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,796	0,773	-0,023	97,102

На основі даних, наведених в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що для підприємств кластеру А характерним є підвищення рівня стійкості на 2%, а для підприємств кластеру Б навпаки – зниження на 2%.

Для оцінки стану системи управління економічною діяльністю торговельних підприємств Харківської області розроблено шкалу значень, яка варіюється від 0 до +1 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Шкала значень стану системи управління економічною діяльністю торговельного підприємства за рівнем стійкості розвитку

Діапазон значень R^{SD}	Стан системи управління
$R^{SD} > 0,85$	<i>Ідеальний</i>
$0,77 < R^{SD} < 0,84$	<i>Ефективний</i>
$0,70 < R^{SD} < 0,76$	<i>Допустимий</i>
$0,45 < R^{SD} < 0,69$	<i>Задовільнений</i>
$0,35 < R^{SD} < 0,44$	<i>Критичний</i>
$R^{SD} < 0,34$	<i>Катастрофічний</i>

Джерело: в основу розрахунку покладено формулу Стерджеса

Графічна інтерпретація отриманих результатів наведена на рис.2.5.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.5, можна зробити висновок, що у більшості досліджуваних підприємств стан системи – допустимий (тобто, сприятливий для можливих позитивних змін), однак для деяких підприємств (ТОВ «Ваш дім», ТОВ «Сота», ТОВ «Метал-стиль», ТОВ «Будмен», ТОВ «Караван будівельний Харків» та ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД») стан системи задовільнений, але підприємства повинні в найближчий час покращити результати своєї діяльності. Проте на деяких підприємствах спостерігається ефективний стан системи управління. А саме, на ТОВ «Гвіздок», ТОВ «С.В.-Колор», ТОВ ТФ «Фортуна» та ТОВ «Кентавр-інструмент».

Для підтвердження значущості наведених висновків, розраховано коефіцієнт альфа-Кронбаха, який дає можливість з'ясувати надійність між обраними показниками оцінки локальних складових та їх інтегральними значеннями (формула 2.16).

$$\lambda = \frac{\varpi}{\varpi - 1} * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\varpi} \varphi_i^2}{\varphi^2} \right) \quad (2.16)$$

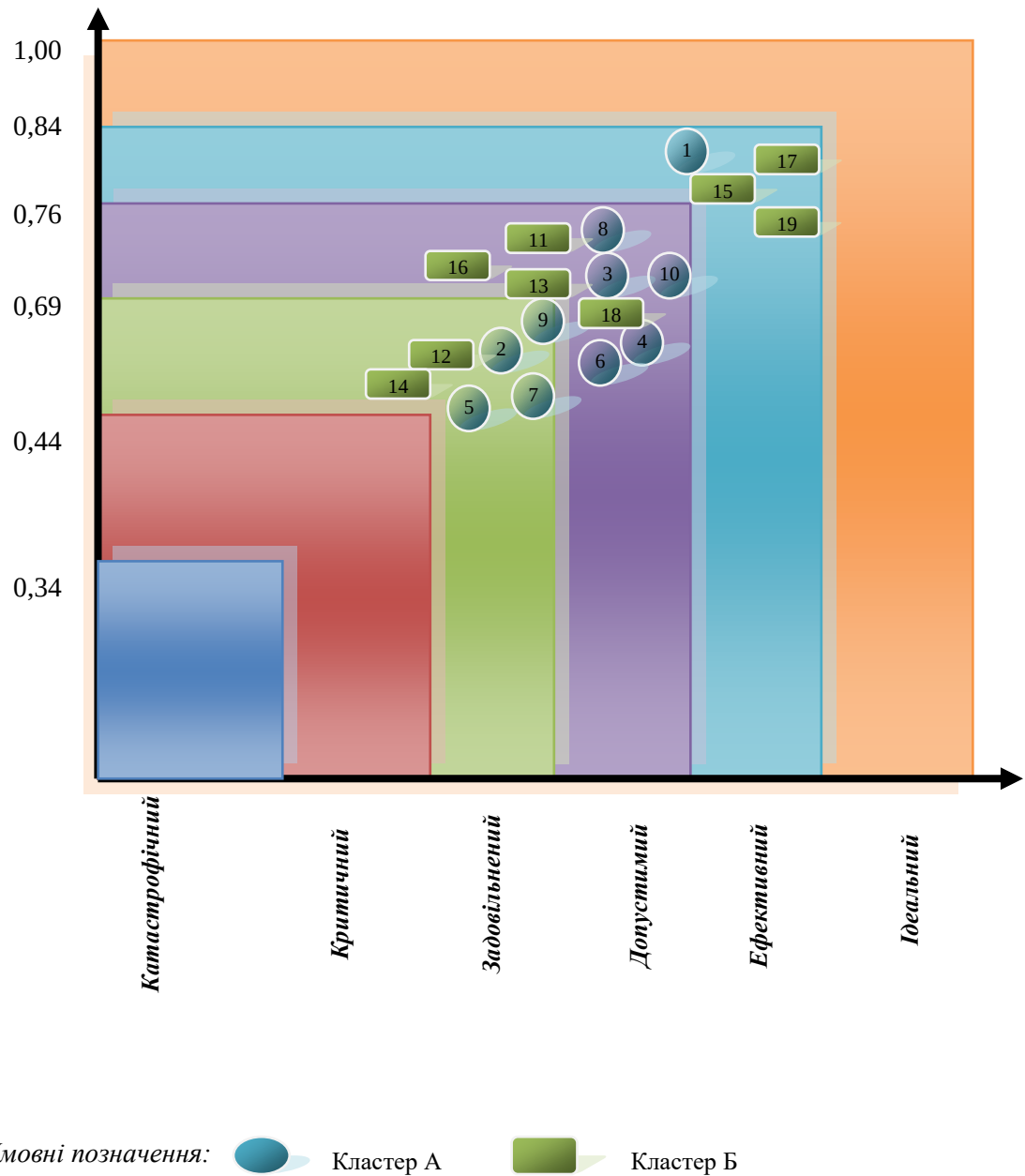


Рис. 2.5 – Стан системи управління торговельними підприємства у 2018 р.

Джерело: розроблено авторами на основі даних табл. 2.9

де ϖ – кількість показників, за якими визначається оцінка стійкості розвитку торговельного підприємства;

φ_i^2 – дисперсія за основними, управлінськими та забезпечуючими бізнес-процесами;

φ^2 – загальна дисперсія за економічною, соціальною та інноваційною складовими.

Коефіцієнт альфа-Кронбаха в межах нашого дослідження становив 0,85, що свідчить про високу надійність отриманих значень інтегрального показника стійкого розвитку торговельного підприємства і підтверджує надійність запропонованої методики.

Зазначимо, що визначення стану системи управління розвитком підприємства здійснено з метою ідентифікації придатності існуючої системи управління на підприємстві до потенційних можливостей зростання чи ні, оскільки в умовах невизначеності зовнішнього середовища головними характеристиками, якими повинна володіти система для збереження стійкого положення на ринку є гнучкість та швидкість пристосування до змін. Стан системи виступає базою для визначення можливих траєкторій зміни існуючого стану системи на більш якісний.

Проведений аналіз стійкості розвитку підприємства свідчить, що дослідження загального рівня розвитку підприємства повинно здійснюватись комплексно, з урахування особливості бізнес-процесів за всіма локальними складовими, що, в свою чергу, дасть можливість більш обґрунтовано визначити наскільки система управління підприємством стійка.

Розроблений методичний підхід до оцінки рівня стійкого розвитку торговельного підприємства дав можливість визначити тип розвитку підприємства, рівень його стійкості, а також визначити загальний стан системи управління. Таким чином, результати проведеного аналізу виступають інформаційним підґрунтям для визначення можливостей розвитку підприємства з метою визначення дієвої стратегії його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2 Визначення збалансованості розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку суб'єктів підприємництва

Дослідження розвитку ринкових відносин породжує безліч взаємозалежних проблемних явищ у бізнесі-діяльності підприємств. Реформування економіки порушило сформовані господарські зв'язки і звичні методи роботи підприємств, що надалі привело до погіршення фінансового стану, припиненню розширеного відтворення. У цій ситуації виникла необхідність підвищення стійкості розвитку підприємств.

Враховуючи те, що діяльність підприємства завжди залежить від безлічі факторів, ступінь впливу яких по різному впливає на результативну ознаку, стає актуальним виявлення «вузьких місць» в управлінні стійким розвитком, оскільки в сучасних мінливих умовах господарювання підприємству потрібно правильно визначати фактори, які здійснюють найбільший вплив на його діяльність. Зазначимо, що вміння вчасно визначити пріоритетні фактори управління або «вузькі місця» є основою для забезпечення стійкого розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Все вище наведене обумовлює необхідність застосування нестандартних методів виокремлення факторів та визначення їх впливу на розвиток підприємства. Основою розробки такого наукового підходу є використання математичного інструментарію, який буде базуватись на економіко-математичних моделях.

Широким колом проблем, пов'язаних з визначення впливу факторів на діяльність підприємства, через застосування статистичних методів, на основі взаємозв'язку внутрішніх чинників, займалися такі фахівці в галузі економіки як: О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич, І. Беляєвський, А.В. Головач, Е. Герде, А.М. Єріна, С.С. Герасименко, В.Г. Швець, І. Єлісєєва, Р.М. Моторин, Н. Парфенцев та багато інших. Враховуючи наявність потужного методичного інструментарію, слід зазначити, що в роботах вчених в основному розглядаються питання оцінки впливу соціально-економічних чинників на

діяльність виробничого підприємства або держави в цілому, і не приділяється увага побудові статистичних моделей оцінки стійкого розвитку торговельного підприємства.

На основі теоретичних узагальнень встановлено, що на сьогодні в рамках концепції стійкого розвитку торговельних підприємств, пріоритетним є визначення впливу факторів, їх вагомості, резервів зростання, які впливають на прийняття ефективних рішень щодо управління стійким розвитком підприємства. Оскільки грамотне визначення залежності між даними чинниками сприятиме більш обґрунтованому управлінню. Внаслідок цього в дисертаційній роботі розроблено факторні моделі, які показують залежність локальних складових стійкого розвитку торговельного підприємства від основних, управлінських та забезпечуючих бізнес-процесів (табл. 2.11). Всі розрахунки здійснено за допомогою пакету аналізу Microsoft Excel.

Таблиця 2.11 – Параметри рівняння регресії локальних складових за бізнес-процесами

Фактори	Рівняння парної лінійної регресії	Коефіцієнт кореляції, R
Економічна складова		
Основний бізнес-процес	$Y_e = 0,55 + 0,403x_{obp}^*$	0,86
Управлінський бізнес-процес	$Y_e = 0,56 + 0,348x_{ybp}$	0,75
Забезпечуючий бізнес-процес	$Y_e = 0,77 + 0,09x_{zbp}$	0,79
Соціальна складова		
Основний бізнес-процес	$Y_c = 0,51 + 0,44x_{obp}$	0,96
Управлінський бізнес-процес	$Y_c = 0,45 + 0,47x_{ybp}$	0,75
Забезпечуючий бізнес-процес	$Y_c = 0,46 + 0,475x_{zbp}$	0,78
Інноваційна складова		
Основний бізнес-процес	$Y_i = 0,496 + 0,502x_{obp}$	0,98
Управлінський бізнес-процес	$Y_i = 0,533 + 0,442x_{ybp}$	0,88
Забезпечуючий бізнес-процес	$Y_i = 0,526 + 0,44x_{zbp}$	0,75

* $Y_{e,c,i}$ – результативна ознака за локальними складовими стійкого розвитку; $x_{obp,ybp,zbp}$ – факторна ознака за основним, управлінським та забезпечуючим бізнес-процесами.

Аналізуючи дані наведені в табл. 2.11 видно, що коефіцієнт кореляції свідчить про високу щільність зв'язку між локальними складовими та їх бізнес процесами, оскільки всі отриманні значення $R > 0,7$ (інтерпретація коефіцієнта здійснена за шкалою Чеддока).

Будучи тісно взаємопов'язаними, розглянуті фактори нерідко різноспрямовано впливають на формування локальних складових. Дія одного й того самого бізнес-процесу може бути різною в залежності від конкретних умов і обставин. Тому важливо знати, які з них домінують в даний час і який характер їх впливу, від яких факторів залежить найбільшою мірою рівень стійкого розвитку підприємства [79, с. 73]. Внаслідок цього, поряд з регресійним аналізом доцільним є використання методу статистичних порівнянь залежностей, що, в свою чергу, значно підвищить обґрунтованість результатів.

Встановлено, що розрахунок однофакторних рівнянь залежностей не дає можливості визначити ступінь впливу кожного бізнес-процесу на локальні складові. Тому необхідно побудувати множинні моделі рівнянь залежності, оскільки параметри множинного рівняння залежності дозволяють оцінити взаємодію чинників при формуванні результативного показника, тобто визначити коефіцієнт залежності або частку впливу кожного з чинників [80, с. 199].

Беручи до уваги той факт, що між локальними складовими стійкого розвитку торговельного підприємства та їх бізнес-процесами існує прямий лінійний зв'язок, який спрямований на одночасне збільшення результативної та факторних ознак, використано підхід О.І. Кулинича [81, с.286] для визначення параметрів оптимальної моделі (формула 2.17-2.18):

$$y_{x_{obp}, y_{bp}, z_{bp}} = y_{\min}^{E,C,I} \left[1 + B \left(\sum d_i \frac{x_{obp; ybp; zbp} - 1}{x_{obp; ybp; zbp \min}} \right) \right], \quad (2.17)$$

тобто

$$y_{x_{obp}, y_{bp}, z_{bp}} = y_{\min}^{E,C,I} \left[1 + B \left(d^{E,C,I}_{x_{obp}} + d^{E,C,I}_{x_{ybp}} + d^{E,C,I}_{x_{zbp}} \right) \right], \quad (2.18)$$

де $y_{x_{obp}, y_{bp}, z_{bp}}$ – результативна ознака при множинній (три-факторній) залежності;

$y_{\min}^{E,C,I}$ – мінімальне значення інтегрального показника за економічною, соціальною та інноваційною складовими;

d_x – відхилення коефіцієнтів порівняння факторної ознаки $x_{obp, y_{bp}, z_{bp}}$ за основними, управлінськими та забезпечуючими бізнес-процесами;

B – сукупний параметр залежності, який визначається за формулою 2.19:

$$B = \sum_{i=1}^n \left(\frac{y_i}{y_{\min}^{E,C,I}} - 1 \right) / \left(\sum_{i=1}^n \left(\frac{x_{obp_i}}{x_{\min}^{obp}} - 1 \right) + \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_{ybp_i}}{x_{\min}^{ybp}} - 1 \right) + \dots + \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_{zbp_i}}{x_{\min}^{zbp}} - 1 \right) \right) \quad (2.19)$$

У Додатку К., табл. К.1-К.7 (стовпчик 8) наведені розрахунки сукупного параметру множинного рівняння залежностей локальних складових від бізнес-процесів за досліджуваним підприємствами. Розрахований сукупний параметр показує загальний розмір відхилення від $x_{obp_i}, y_{bp_i}, z_{bp_i}$ на економічну, соціальну та інноваційну складові.

Підставивши отриманні значення коефіцієнтів порівняння факторних ознак в оптимальну модель, визначено модельні значення інтегрального критерію за локальними складовими (табл. 2.12, 2.13) у 2017, 2018 рр..

Таблиця 2.12 – Визначення можливих резервів зростання за локальними складовими стійкого розвитку торговельного підприємства у 2017 р.

Кластери	Підприємства	Інтегральний показник рівня стійкості за економічною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за соціальною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за інноваційною складовою		
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %
А	ТОВ «Гвіздок»	0,89*	0,91	2,27	0,74	0,73	-0,46	0,89	0,89	-0,23
	ТОВ «Ваш дім»	0,79	0,79	0,00	0,72	0,73	2,18	0,86	0,86	0,50
	ТОВ «Новосел»	0,82	0,84	2,32	0,88	0,84	-4,35	0,85	0,87	1,44
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0,85	0,87	2,23	0,88	0,85	-4,11	0,83	0,83	-0,01
	ТОВ «Декор-схід»	0,70	0,73	4,64	0,74	0,74	-0,58	0,79	0,79	0,71
	ТОВ «Будмен»	0,89	0,92	2,68	0,69	0,69	0,46	0,83	0,83	0,53

Кластери	Підприємства	Інтегральний показник рівня стійкості за економічною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за соціальною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за інноваційною складовою		
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %
	ТОВ «Метал-стиль»	0,84	0,86	2,31	0,68	0,70	2,85	0,78	0,80	2,24
	ТОВ «Час»	0,81	0,82	1,64	0,92	0,89	-3,23	0,90	0,90	0,14
	ТОВ «Сота»	0,77	0,77	-0,84	0,82	0,82	-0,23	0,87	0,87	0,35
	ТОВ «Мрія»	0,75	0,80	7,41	0,85	0,83	-2,02	0,83	0,84	0,95
	ТОВ «ЕРГО»	0,88	0,83	-6,61	0,92	0,93	1,18	0,94	0,92	-1,42
Б	ТОВ «Караван Будівельний Харків»	0,71	0,71	0,00	0,78	0,78	0,73	0,83	0,82	-1,09
	ПП «Ірбіс»	0,93	0,92	-1,73	0,74	0,74	1,13	0,83	0,83	-0,01
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,90	0,85	-5,78	0,71	0,72	1,66	0,78	0,78	0,90
	ТОВ «С.В.- Колор»	0,92	0,88	-3,77	0,92	0,93	0,85	0,90	0,89	-1,11
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,92	0,88	-4,28	0,69	0,71	2,81	0,82	0,82	0,04
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,83	0,89	6,61	0,94	0,95	1,21	0,89	0,89	0,06
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,91	0,85	-5,92	0,65	0,68	3,96	0,89	0,87	-2,10
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,94	0,94	0,06	0,92	0,91	-1,26	0,89	0,88	-1,19

* «+» – є резерви зростання, «-» – немає резервів зростання.

Таблиця 2.13 – Визначення можливих резервів зростання за локальними складовими стійкого розвитку торговельного підприємства у 2018 р.

Кластери	Підприємства	Інтегральний показник рівня стійкості за економічною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за соціальною складовою			Інтегральний показник рівня стійкості за інноваційною складовою		
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %	Фактичне значення	Оптимальне значення	Резерв зростання, %
А	ТОВ «Гвіздок»	0,89	0,91	3,04	0,81	0,81	0,54	0,92	0,93	1,16
	ТОВ «Ваш дім»	0,72	0,74	2,88	0,73	0,77	4,27	0,86	0,85	-0,81
	ТОВ «Новосел»	0,83	0,84	0,99	0,89	0,86	-3,58	0,86	0,87	1,29
	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,87	0,88	1,76	0,82	0,81	-0,33	0,84	0,84	-0,20
	ТОВ «Декор-схід»	0,75	0,77	3,60	0,74	0,75	1,75	0,80	0,80	0,50
	ТОВ «Будмен»	0,91	0,94	2,93	0,71	0,73	3,08	0,84	0,84	0,13

	ТОВ «Метал-стиль»	0,86	0,88	1,96	0,70	0,73	4,27	0,78	0,80	2,19
	ТОВ «Час»	0,83	0,83	0,18	0,90	0,88	-2,16	0,90	0,90	0,16
	ТОВ «Сота»	0,80	0,79	-1,13	0,72	0,77	6,59	0,87	0,87	0,30
	ТОВ «Мрія»	0,86	0,87	1,36	0,82	0,82	0,46	0,84	0,84	0,71
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,81	0,80	-1,66	0,84	0,83	-1,82	0,95	0,93	-1,48
	ТОВ «Караван Будівельний Харків»	0,67	0,67	0,00	0,77	0,76	-1,69	0,83	0,83	-0,45
	ПП «Ірбіс»	0,87	0,89	1,52	0,73	0,73	-0,27	0,84	0,84	0,22
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,84	0,80	-4,52	0,71	0,72	0,23	0,79	0,80	0,42
	ТОВ «С.В.- Колор»	0,87	0,86	-0,88	0,87	0,85	-2,33	0,90	0,89	-1,31
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,91	0,88	-3,66	0,69	0,70	2,12	0,83	0,83	0,46
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,85	0,83	-1,78	0,91	0,88	-3,16	0,90	0,90	-0,19
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,91	0,88	-3,96	0,66	0,68	3,15	0,89	0,87	-1,95
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,87	0,86	-0,74	0,91	0,86	-5,53	0,88	0,87	-0,71

* «+» – є резерви зростання, «-» – немає резервів зростання.

Зазначимо, що наведені результати за фактичним та оптимальним значенням інтегральних показників локальних складових стійкого розвитку торговельного підприємства дають можливість визначити їх можливі резерви зростання.

Графічна інтерпретація виявлених резервів зростання локальних складових торговельних підприємств у 2017, 2018 рр.. наведена на рис. 2.6, 2.7.

Аналізуючи дані табл.2.12 та рис. 2.6, можна зробити висновок, що у 2017 році не всі підприємства повністю використали свої можливості зростання. Так, за економічною складовою резерви зростання виявлені у таких підприємств кластеру А, а саме: ТОВ «Гвіздок», ТОВ «НОВОСЕЛ», ТОВ «Ньютон-промсервіс», ТОВ «Базальт», ТОВ «Будмен», ТОВ «Метал-стиль» та ТОВ «Мрія». Зазначимо, що найбільші можливості є у підприємства ТОВ «Мрія» та ТОВ «Базальт». Характеризуючи соціальну складову, можна виділити такі підприємства з можливими резервами зростання: ТОВ «Ваш дім», ТОВ «Інтерсервіс», ТОВ «Будмен».

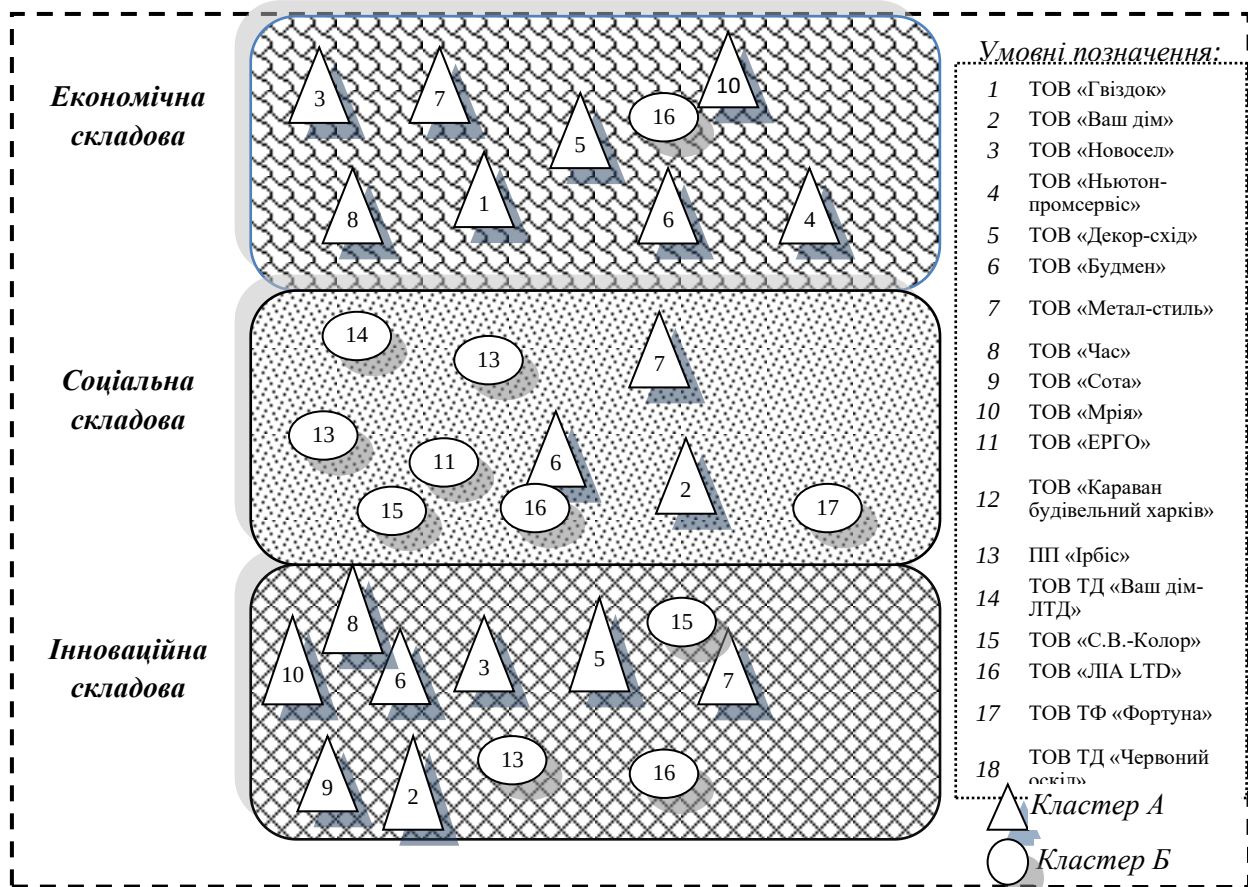


Рис. 2.6 – Ідентифікація торговельних підприємств за можливими резервами зростання локальних складових стійкого розвитку, 2017 р.

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.12

Резерви за інноваційною складовою виявлені майже на всіх підприємствах кластеру А. Провівши аналіз за кластером Б встановлено, що резерви за економічною складовою є лише на ТОВ ТФ «Фортуна». Ефективність зростання за соціальною складовою можлива на всіх підприємствах, окрім ТОВ «Кентавр-інструмент». Резерви за інноваційною складовою знайдені на ПАТ «ХБДК», ТОВ «ЛІА LTD» та ТОВ ТФ «Фортуна».

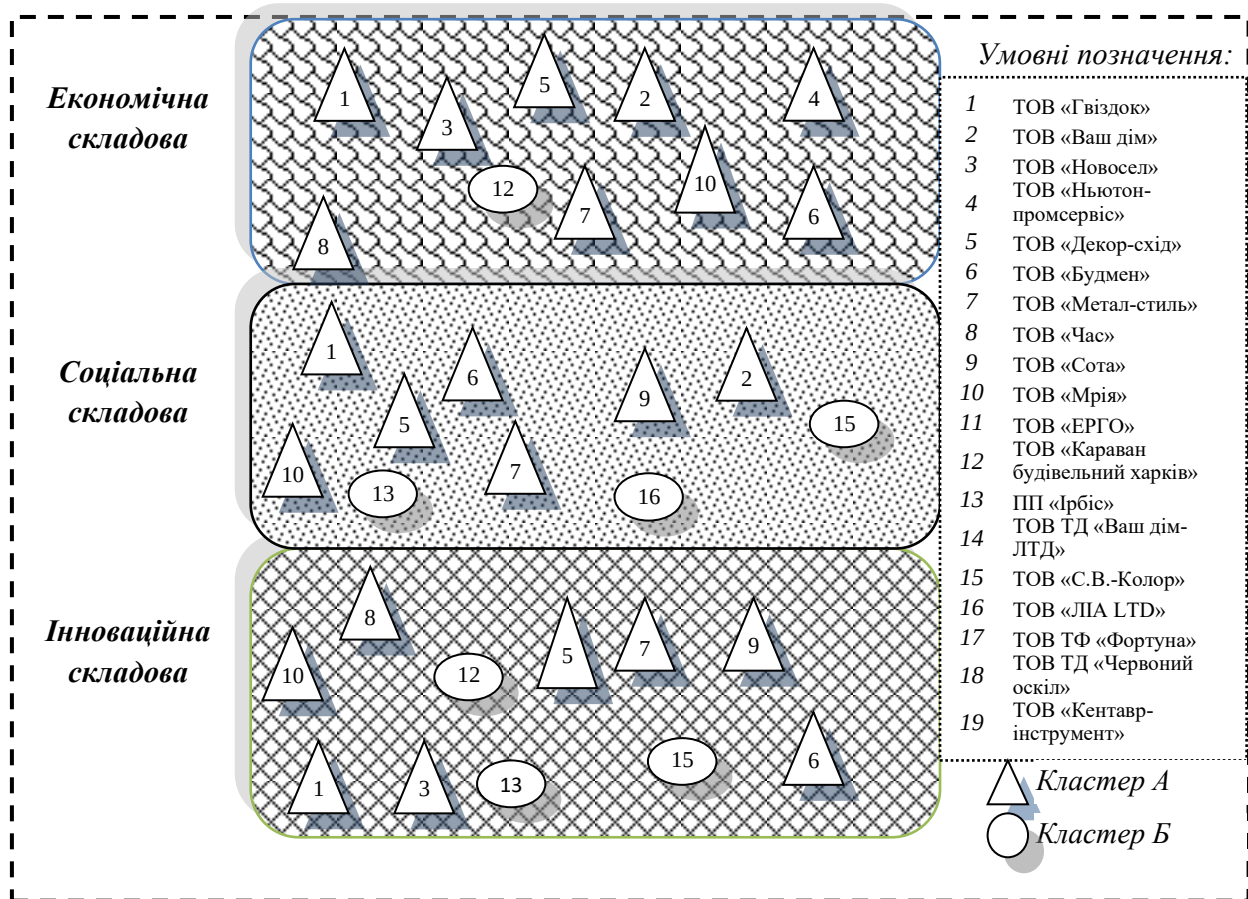


Рис. 2.7 – Ідентифікація торговельних підприємств за можливими резервами зростання локальних складових стійкого розвитку, 2018 р.

Джерело: складено авторами на основі даних таблиці 2.13

Аналізуючи вище наведені табл. 2.13 та рис. 2.7 за 2018 р. виявлено, що для підприємств кластеру А загалом характерно зниження резервів за всіма локальними складовими у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Проте зазначимо, що за економічною складовою резерви виявлені на всіх досліджуваних підприємствах, окрім ТОВ «Сота». За соціальною складовою у більшості підприємств зросли можливості до зростання, окрім ТОВ «Новосел», ТОВ «Час» та ВАТ «Атлант», однак слід зазначити, що порівнюючи отримані результати з 2017 р., можна стверджувати, що намітилась тенденція поступового зростання. За інноваційною складовою резерви не знайдені лише на підприємствах ТОВ «Ваш дім» та ТОВ «Ньютон-промсервіс». Результати аналізу за економічною складовою у підприємств кластеру Б виявлені лише на

ПП «Ірбіс». За соціальною складовою лише на ПАТ «ХБДК», ТОВ «ЛІА LTD» та ТОВ «Наутілус».

Таким чином, аналізуючи вцілому резерви зростання за локальними складовими встановлено, що у всіх підприємств є потенційні можливості зростання – незначні, але є. Однак, дана ситуація не є негативною, оскільки на основі дослідження рівня стійкості за локальними складовими визначено, що більшість підприємств характеризується високим класом стійкості, тому отримані вище результати підтверджують той факт, що фактичний рівень управління наближується до оптимально можливого за виділеними бізнес-процесами локальних складових.

Враховуючи те, що метою дослідження є визначення ступеня впливу бізнес-процесів на локальні складові за пріоритетністю, розраховано частку впливу окремих факторів (бізнес-процесів) на результативний показник (локальну складову) за методикою, запропонованою О.І. Кулиничем (формула 2.20):

$$\Delta x = \frac{\sum d_{obp; ybp; zbp}^{E, C, I}}{\sum d_{(obp + ybp + zbp)}^{E, C, I}} \quad (2.20)$$

де Δx – частка впливу фактора (бізнес-процесу) на результативну ознаку (локальну складову).

За даними додатку К, табл. К.1-К.6 (графи $d_{obp} + d_{ybp} + d_{zbp}$) визначено частку впливу окремих бізнес-процесів на локальні складові (Додаток К, табл. К.7-К.8) досліджуваних торговельних підприємств.

У табл. 2.14, 2.15 наведені усереднені результати за кластерами торговельних підприємств за 2017, 2018 рр..

Зазначимо, що визначення частки впливу на результативну ознаку розраховується з метою ідентифікації ступеня інтенсивності чи зменшення ролі чинників у динаміці або в просторі [81, с. 293].

Таблиця 2.14 – Частка впливу чинників (бізнес-процесів) на локальні складові у 2017 р.

Фактори	Кластер А			Кластер Б		
	Сума відхилень коефіцієнтів порівняння кожного чинника	Частка впливу кожного чинника на локальну складову, %	Ранжирування впливу чинників	Сума відхилень коефіцієнтів порівняння кожного чинника	Частка впливу кожного чинника на локальну складову, %	Ранжирування впливу чинників
Економічна складова						
Основний бізнес-процес	0,55	44,60	2	0,59	34,02	2
Управлінський бізнес-процес	0,28	22,93	3	0,27	15,93	3
Забезпечуючий бізнес-процес	0,76	61,16	1	0,86	50,05	1
<i>Разом</i>	1,59	128,70		1,72	100,00	
Соціальна складова						
Основний бізнес-процес	0,58	47,35	1	1,16	60,34	1
Управлінський бізнес-процес	0,27	21,78	3	0,52	27,29	2
Забезпечуючий бізнес-процес	0,33	26,77	2	0,24	12,37	3
<i>Разом</i>	1,18	95,90		1,92	100,00	
Інноваційна складова						
Основний бізнес-процес	0,27	41,79	1	0,30	42,10	1
Управлінський бізнес-процес	0,21	33,58	2	0,23	32,28	2
Забезпечуючий бізнес-процес	0,11	17,96	3	0,18	25,62	3
<i>Разом</i>	0,59	100,00		0,71	100,00	

Таблиця 2.15 – Частка впливу чинників (бізнес-процесів) на локальні складові у 2018 р.

Фактори	Кластер А			Кластер Б		
	Сума відхилень коефіцієнтів порівняння кожного чинника	Частка впливу кожного чинника на локальну складову, %	Ранжирування впливу чинників	Сума відхилень коефіцієнтів порівняння кожного чинника	Частка впливу кожного чинника на локальну складову, %	Ранжирування впливу чинників
Економічна складова						
Основний бізнес-процес	0,39	31,81	2	1,71	41,59	1
Управлінський бізнес-процес	0,23	18,68	3	0,73	17,65	3
Забезпечуючий бізнес-процес	0,61	49,51	1	1,68	40,76	2
<i>Разом</i>	1,24	100,00		4,12	100,00	
Соціальна складова						
Основний бізнес-процес	0,59	47,93	1	0,87	55,31	1

Продовження таблиці 2.15

Управлінський бізнес-процес	0,31	25,02	3	0,48	30,30	2
Забезпечуючий бізнес-процес	0,33	27,05	2	0,23	14,39	3
<i>Разом</i>	1,23	100,00		1,57	100,00	
Інноваційна складова						
Основний бізнес-процес	0,28	44,08	1	0,23	38,35	1
Управлінський бізнес-процес	0,22	34,37	2	0,23	37,97	2
Забезпечуючий бізнес-процес	0,14	21,55	3	0,14	24,05	3
<i>Разом</i>	0,64	100,00		0,60	100,00	

Враховуючи визначення сутності категорії «стійкий розвиток підприємства» (п. 1.1), постає важливим визначення збалансованості розвитку підприємства. Оскільки виділені бізнес-процеси за локальними складовими по різному впливають на стійкий розвиток підприємства в цілому, в науково-дослідній роботі удосконалено методику визначення гармонійного розвитку бізнес-процесів, яка на відміну від попередніх, дає можливість визначити баланс в рамках локальних складових, виявлення якого дасть можливість визначити загальний оптимальний рівень стійкого розвитку торговельного підприємства.

Ступінь збалансованості стійкого розвитку економічної, соціальної та інноваційної складових представляє собою кут між $Z^{E,C,I}$ фактичним вектором (формула 2.20) та еталонним (формула 2.21).

$$\|Z^{E,C,I}\| = \sqrt{(Q_{обп}^{E,C,I}^2 + Q_{убп}^{E,C,I}^2 + Q_{збп}^{E,C,I}^2)} \quad (2.20)$$

$$\|1\| = \sqrt{1^2 + 1^2 + 1^2} \quad (2.21)$$

де $Z^{E,C,I}$ – збалансований стійкий розвиток за локальною, соціальною та інноваційною складовими;

$Q_{обп, убп, збп}^{E,C,I}$ - рівень стійкості розвитку основних, управлінських та забезпечуючи бізнес-процесів економічної, соціальної та інноваційної складової.

На рис. 2.8 наведено модель визначення ступеня збалансованості розвитку торговельного підприємства.

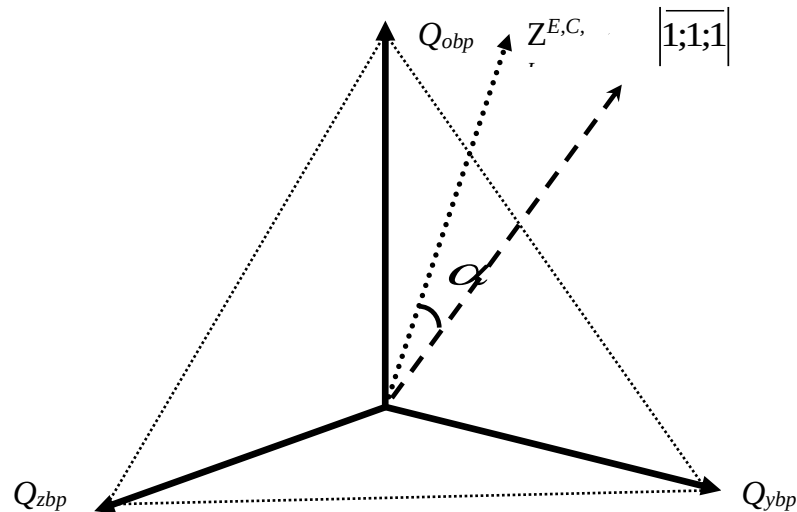


Рис. 2.8 – Модель визначення ступеня збалансованості стійкого розвитку торговельного підприємства

Джерело: складено на основі розробок М.З. Згуровського [82]

Кут вимірюється в градусах та визначається [82, с. 12] за формулою (2.22):

$$\alpha = \arccos \frac{Q_{obp}^{E,C,I} + Q_{ybp}^{E,C,I} + Q_{zbp}^{E,C,I}}{\sqrt{3} \sqrt{(Q_{obp}^{E,C,I})^2 + (Q_{ybp}^{E,C,I})^2 + (Q_{zbp}^{E,C,I})^2}} \quad (2.22)$$

де α – кут між фактичним значенням вектору та еталонним.

Діапазон кута знаходиться в межах $0 < \alpha < \alpha_{\max}$, де

$\alpha_{\max}$ визначається за формулою 2.23:

$$\alpha_{\max} = \arccos \frac{1}{\sqrt{3}} \quad (2.23)$$

Зазначимо, що чим ближче значення арккосинуса буде до 1, тим ближче кут буде наближатись до еталонного значення, що в свою чергу буде свідчити про збалансований розвиток локальних складових.

Для приведення отриманих значень в діапазон від $\{0;1\}$ розраховується коефіцієнт приведення збалансованості розвитку на основі розробок М.З. Згуровського [82] ($\mathcal{S}$) за формулою 2.24:

$$g = \frac{1 - \frac{\alpha}{\alpha_{\max}} - \frac{1 - \frac{45}{\pi} \arccos \frac{1}{\sqrt{3}}}{\alpha_{\max}}}{1 - \frac{45}{\pi} \arccos \frac{1}{\sqrt{3}}} \quad (2.24)$$

У Додатку Л, табл. Л.1 наведено результати розрахунку $\arccos \alpha$ для всіх досліджуваних підприємств. Значення отриманих кутів переведено у стандартизований вигляд з метою розрахунку коефіцієнта збалансованості за локальними складовими стійкого розвитку (табл.2.16).

Таблиця 2.16 – Оцінка коефіцієнта збалансованості локальних складових стійкого розвитку торговельних підприємств

g Підприємства	Коефіцієнт збалансованості економічної складової			Коефіцієнт збалансованості соціальної складової			Коефіцієнт збалансованості інноваційної складової		
	2017	2018	Темп змін, %	2017	2018	Темп змін, %	2017	2018	Темп змін, %
ТОВ «Гвіздок»	0,41	0,89	218,14	0,93	0,91	97,76	0,90	0,89	98,79
ТОВ «Ваш дім»	0,82	0,93	113,29	0,93	0,92	99,41	0,91	0,91	100,21
ТОВ «Новосел»	0,66	0,91	138,25	0,90	0,90	99,71	0,91	0,90	99,86
ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0,55	0,90	164,56	0,90	0,91	100,90	0,91	0,91	99,77
ТОВ «Декор-схід»	1,00	0,92	92,12	0,93	0,93	99,90	0,92	0,92	99,77
ТОВ «Будмен»	0,39	0,89	230,01	0,94	0,93	99,38	0,91	0,91	99,81
ТОВ «Метал-стиль»	0,58	0,90	154,58	0,93	0,93	99,69	0,92	0,92	99,91
ТОВ «Час»	0,72	0,91	127,22	0,89	0,89	100,14	0,90	0,90	99,85
ТОВ «Сота»	0,89	0,92	103,22	0,91	0,92	101,15	0,91	0,90	99,90
ТОВ «Мрія»	0,74	0,90	121,97	0,90	0,91	100,40	0,91	0,91	99,81
ТОВ «ЕРГО»	0,61	0,92	149,09	0,89	0,90	101,23	0,89	0,89	99,65
ТОВ «Караван будівельний Харків»	0,93	0,94	101,58	0,92	0,92	100,04	0,92	0,91	99,77
ПП «Ірбіс»	0,43	0,90	209,13	0,93	0,93	99,87	0,91	0,91	99,72
ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	0,60	0,91	153,23	0,93	0,93	99,76	0,92	0,92	99,68
ТОВ «С.В.-Колор»	0,51	0,91	177,67	0,89	0,90	100,67	0,90	0,90	99,99
ТОВ «ЛІА LTD»	0,49	0,90	183,56	0,93	0,93	99,97	0,91	0,91	99,72
ТОВ ТФ «Фортуна»	0,58	0,91	156,29	0,89	0,89	100,37	0,90	0,90	99,80
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,55	0,90	162,71	0,94	0,93	99,83	0,90	0,90	99,91
ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,39	0,91	232,96	0,90	0,90	100,01	0,90	0,90	100,04

Таким чином, можна зробити загальний висновок, що коефіцієнт збалансованості за економічною складовою значно зріс, а за соціальною та інноваційною складовими залишився без змін.

Слід зазначити, що кількісна оцінка коефіцієнта збалансованості не дає можливості робити обґрунтовано висновки стосовно гармонійності розвитку, тому розроблено якісну шкалу інтерпретації розрахунків ϑ_i (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Шкала якісної оцінки коефіцієнту збалансованості стійкого розвитку торговельних підприємств

Діапазон результуючого показника (ϑ_i)	Якісна оцінка	Характеристика
$\vartheta > 0,7$	збалансований	Якщо отримане значення перевищує нормативне, це свідчить про гармонійний розвиток всіх складових елементів стійкого розвитку, що система управління знаходить в стані рівноваги і всі бізнес-процеси функціонують стабільно
$\vartheta < 0,7$	незбалансований	Якщо отримане значення нижче за нормативне, це свідчить про порушення рівноваги серед складових стійкого розвитку, присутність протиріч в управлінні бізнес-процесами, виникнення дисбалансу пропорцій в розподіленні ресурсів між локальними складовими

На основі розробленої шкали інтерпретації коефіцієнта збалансованості (табл.2.17) для досліджуваних підприємств визначено його якісну оцінку (рис.2.9) в графічній формі на основі L-образної матриці.

З рис. 2.9 видно, що у 2018 році на всіх досліджуваних підприємствах за локальними складовими коефіцієнт збалансованості становив більше 0,7, що свідчить про збалансований рівень розвитку, тобто у 2018 році вдалося подолати дисбалансний розвиток за економічною складовою, який був в 2017 році.

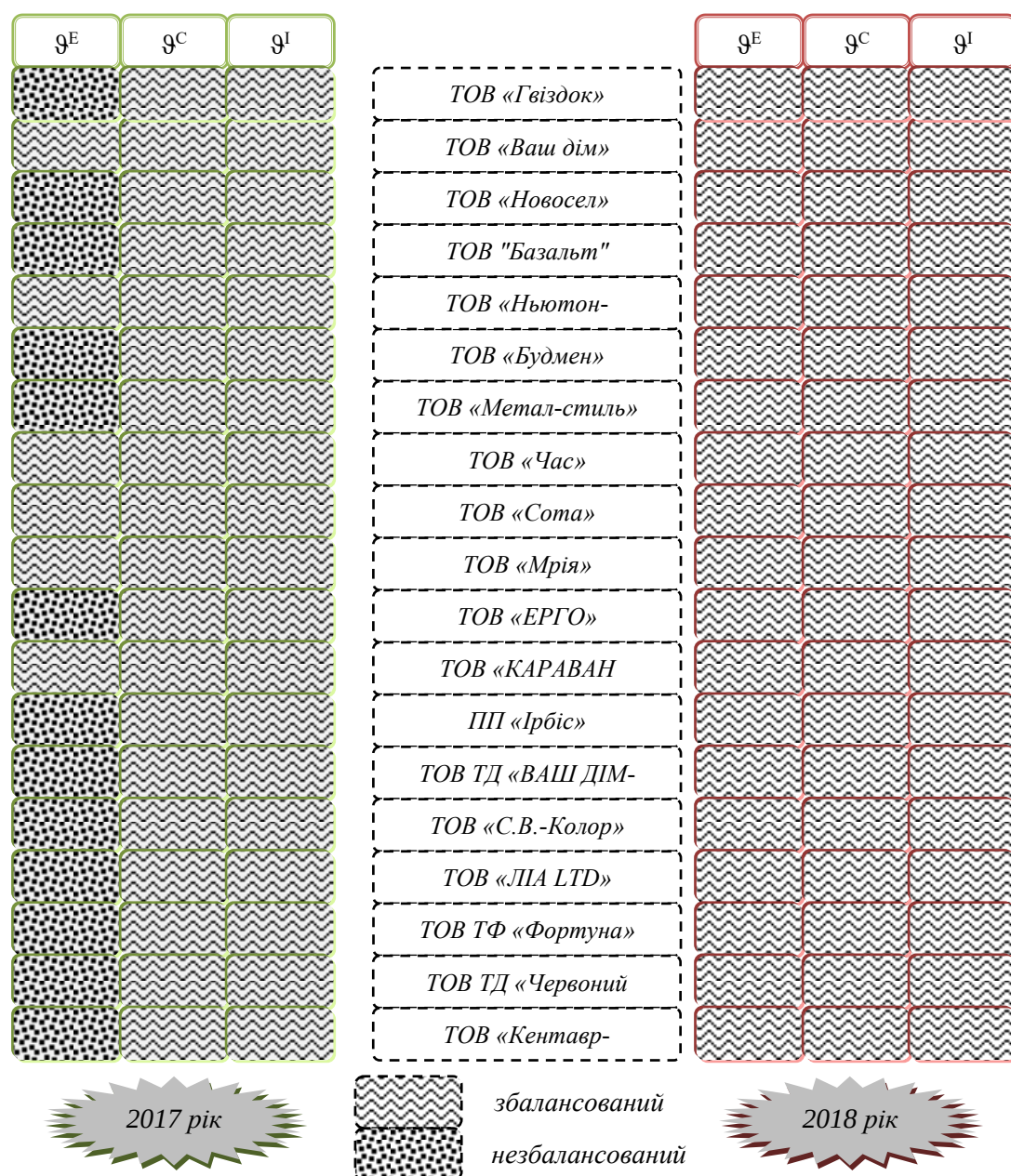


Рис. 2.9 – Визначення збалансованості локальних складових стійкого розвитку торговельних підприємств на основі L-образної матриці

Аналізуючи 2017 рік можна сказати, що соціальна й інноваційна складові збалансовано розвивались на всіх підприємствах кластеру А і Б, проте економічна складова знаходилась в незбалансованому стані. Так, розбалансованість спостерігалась на всіх підприємствах кластеру Б, окрім підприємства ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ» та на таких

підприємствах кластеру А, як ТОВ «Гвіздок», ТОВ «Новосел», ТОВ «Базальт», ТОВ «Будмен» та ТОВ «Метал-стиль».

Таким чином, можна зробити загальний висновок, що виявлені резерви зростання діяльності підприємства за локальними складовими та значимість їх бізнес-процесів дають можливість правильно розташувати пріоритети в управлінні економічною, соціальною та інноваційною складовими, з метою забезпечення конкурентних переваг підприємств на ринку та досягнення довгострокових стратегічних цілей свого стійкого розвитку, а результати оцінки збалансованості виступають сигналом для своєчасного виявлення «слабких місць» в управлінні стійким розвитком торговельного підприємства.

2.3 Оцінка ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку суб'єктів підприємництва

Вирішення проблеми реалізації стратегії управління стійким розвитком у відповідності з високими темпами змін зовнішнього середовища, викликаними безперервним потоком інформації і знань, а також невизначеними та динамічними умовами функціонування, обумовлює необхідність оцінки ризикозахищеності стратегії.

«Ризикозахищеність», в авторському розумінні, це внутрішня властивість системи стратегічного управління стійким розвитком, яка сприяє збереженню її цілісності в результаті впливу різних бентежачих впливів зовнішнього середовища шляхом компетентнісного впливу на хід реалізації стратегії. Чим більш ризикозахищеною є стратегія стійкого розвитку підприємства, тим вище рівень опору і пристосування до внутрішніх та зовнішніх загроз, тим більш життєздатною є сама стратегія.

Ризикозахищеність стратегії підприємства визначається, на наш погляд, двома важливими параметрами: вірогідністю виникнення ризикової ситуації на підприємстві та рівнем компетентності персоналу та підприємства у вирішенні

проблем протистояння ризику та забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку.

У процесі реалізації стійкого розвитку керівники та провідні спеціалісти підприємств змушені постійно визначати невизначене, проактивно звертатися до ресурсу новизни, характерним для невизначеності. При цьому вони опиняються в ситуації постійного когнітивного розриву, коли існує межа між «ex ante-цінністю активу або ринкової позиції і їх ex post-цінністю» [83, с.83-101]. Творче управління подібними когнітивними розривами полягає в активації існуючих та альтернативному пошуку нових компетенцій для реалізації можливостей забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Доцільність ідентифікації компетенцій підтверджує найбільш адекватна сучасним умовам - теорія динамічних здібностей (одна з найважливіших складових ресурсної концепції стратегічного управління). Відповідно до даної теорії саме розвиток існуючих та формування нових компетенцій може в даний час забезпечити підприємству ефективне досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі і, таким чином, є запорукою його стійкого розвитку [83, с.85].

Основи концепції динамічних здібностей закладені в 90-ті роки закордонними вченими Д. Дж. Тисом, Г. Пизано та Е. Шуеном. Ними вперше зроблено акцент на здатність підприємства розпізнавати сигнали в зовнішньому середовищі, розробляти і реалізовувати програми організаційних змін.

Концепція динамічних здібностей розкриває новий механізм створення конкурентних переваг, характерний для інноваційної економіки, яка заснована не тільки на неявних знаннях (її ключових стратегічних активах), а, й на здібностях вилучення економічної вигоди з знань як активів.

Динамічні здібності — це потенціал підприємства в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності швидкозмінюємого середовища [84, с. 135]. Вони генерують оновлення ключових компетенцій підприємства відповідно до змін зовнішнього

середовища і, створюють імпульс для стійкого розвитку підприємства. До того ж, динамічні здібності дозволяють організовувати та керувати компетенціями і можливостями підприємства, і тим самим беруть участь у створенні додаткової споживчої вартості продукції / послуг.

Застосування концепції динамічних здібностей як інструменту оцінки можливості досягнення намічених цільових орієнтирів дозволить сформувати набір унікальних компетенцій, створити внутрішньоорганізаційні механізми і тим самим стимулювати і мотивувати стійкий розвиток підприємства.

Будь-яке торговельне підприємство – це система ресурсів, управління якими спрямовано на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Чим вище здібності підприємства та його персоналу виконувати необхідний функціонал у відповідності із запланованою стратегією та цінностями, тим в більшій мірі можливо досягнення цілей стійкого розвитку. Ці здібності формуються в залежності від рівня розвитку компетенцій персоналу.

Вагомий внесок в розвиток концепції ключових компетенцій підприємства зробили К. Прахалад [85], Л. Спенсер [86]. Використанню компетентісного підходу до управління людськими ресурсами організації присвячені праці С. Уіддет, С. Холліфорда, Р. Міллса, Р. Боятциза та ін.

Проте, поряд з високою важливістю питань формування та розвитку компетенцій у даній області є значна кількість невирішених проблем як теоретичного, так і методичного характеру. В працях науковців (Д. Тис, Г.Пизано, Э.Шуен, П. Шумаєр, И. Дирекс, Б. Когут, Дж. Махони, М. Золло, В.С. Катякало та інші) досліджуються, насамперед, теоретичні питання, пов'язані з ідентифікацією, місцем і роллю компетенцій у стратегічному процесі управління сучасним підприємством. Так, методичні питання ідентифікації та управління компетенціями на підприємстві розглядаються фрагментарно, що ускладнює використання концепції динамічних здібностей на практиці.

Таким чином, існує необхідність проведення додаткового дослідження теоретичних і методичних проблем формування та розвитку компетенцій

підприємства з метою визначення рівня їх відповідності до вирішення питань стратегічного характеру.

Зарубіжні науковці К.Прахалад і Г. Хемел у своїх працях визначають компетенцію як набір вмінь і технологій, маси безсистемно накопичених організацією знань та досвіду, що стає основою для успішної конкуренції [83, с.157].

Компетенції підприємства (організації) – це невід’ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні [87].

Ключова компетенція – такий набір здібностей, які дозволяють вирішувати особливі завдання, нетипові для більшості учасників ринку. Наявність ключової компетенції виводить підприємство в лідери ринку і робить дуже стабільною при жорстокості конкуренції. Для ключової компетенції характерні такі властивості, як складність, унікальність, неповторність і незамінність [88, с. 168]. Виявлення ключової компетенції є необхідною передумовою ефективності розробки стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства.

З позицій системної оцінки рівня розвитку компетенцій виділені наступні види компетенцій: професійна, рефлексивна, поведінкова та комунікативна, які в сукупності формують відповідний компетенц-центр.

На основі проведеного теоретичного дослідження питань формування професійних компетенцій [88] було визначено, що професійна компетентність – це рівень сформованості у фахівця вмінь та здібностей, які обумовлені предметною областю, у якій фахівець підприємства добре обізнаний та готов до виконання своєї професійної діяльності.

Виходячи із стратегічної спрямованості та позицій можливості забезпечення реалізації стратегії нами виділено наступні параметри професійних компетенцій: уміння застосовувати інструменти стратегічного

аналізу, уміння моделювати та прогнозувати економічну діяльність підприємства, знання методів економічного аналізу, уміння розуміти сутність виконуваних стратегічних завдань, здібність до пошуку, збору та обробки необхідної інформації, наполегливість у досягненні цільових стратегічних орієнтирів.

Комунікативні компетенції забезпечують зв'язок підприємства із бізнес-середовищем на основі вміння вести бізнес-переговори, змінювати тактику комунікацій, захищатися від різного роду маніпуляцій. До комунікативного компетенц-центру увійшли наступні види компетенцій – володіння етикою ділового спілкування, уміння знаходження компромісу в конфліктних ситуаціях, володіння навичками проведення бізнес-переговорів, уміння налагоджувати комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами.

Рефлексивні компетенції дозволяють здійснювати позитивний вплив на хід реалізації стратегій стійкого розвитку через осмислення закономірності планових дій та спрямовані на підвищення оперативності і обґрунтованості управлінських рішень. Параметрами рефлексивного компетенц-центру є наступні: уміння оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях, здібність до адекватної оцінки фактичної ситуації, здатність вносити доцільні корективи в процес досягнення стратегічних цілей, здатність до аналітичного та стратегічного мислення та уміння доцільно планувати розподілити робочий час.

Поведінкові компетенції є специфічними, оскільки визначаються природними здібностями, особливостями характеру та його прояву, особливостями поведінки при вирішенні того чи іншого завдання. До них віднесено – відповідальність, самостійність, об'єктивність, комунікабельність, креативність, вибагливість до себе та інших.

Перелік визначених компетенцій, які формує відповідний компетенц-центр, може бути змінений та розширений відповідно до цілей розвитку торговельного підприємства.

Алгоритм оцінки рівня розвитку компетенцій складається з декількох етапів, кожен з яких передбачає проведення необхідних розрахунків.

Загальна алгоритмічна модель оцінки рівня розвитку компетенцій персоналу при реалізації цільових орієнтирів підприємства та протистояння ризику представлена на рис. 2.10.

Кожний компетенц-центр характеризується певним набором компетенцій, які мають певну значимість. Відповідно до запропонованої алгоритмічної моделі (рис. 2.10) вагомість компетенцій оцінюється експертним шляхом за кожним компетенц-центром.

В експертному оцінюванні приймали участь 12 експертів і за результатами обробки даних отримані середні експертні оцінки та визначено вагомість кожної компетенції (Додаток М, табл. М.1-М.2).

За оцінками експертів найбільш значущими професійними компетенціями є «уміння моделювати та прогнозувати економічну діяльність підприємства» (0,194) та «уміння забезпечити стратегічне лідерство та подолання опору змінам» (0,183); найбільш значущою рефлексивною компетенцією експертами визначено «уміння оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях» (0,220); в комунікативному компетенц-центрі найбільш значущим визначено «уміння налагоджувати комунікаційні зв'язків зі стейкхолдерами» (0,263), а оцінюючи компетенції поведінкового компетенц-центру найбільш вагомою визначена «відповідальність» (0,198).

На наступному етапі відповідно розробленої методики проводилася оцінка ступеню прояву відповідної компетенції у провідних фахівців та менеджерів підприємства, які мають відношення до реалізації стратегії стійкого розвитку за розробленим бланком оцінки (Додаток М, табл. М.2).

Оцінка здійснювалася за критеріями прояву *i*-ої компетенції, у відповідності до якого надавався відповідний бал: якщо відповідна компетенція у фахівця практично ніколи не проявляється – 1 бал; якщо прояв компетенції має епізодичний характер – 2 бали; у випадку часткового/ фрагментарного прояву – 3 бали; при прояві *i*-ої компетенції в більшості ситуацій – 4 бали; а у

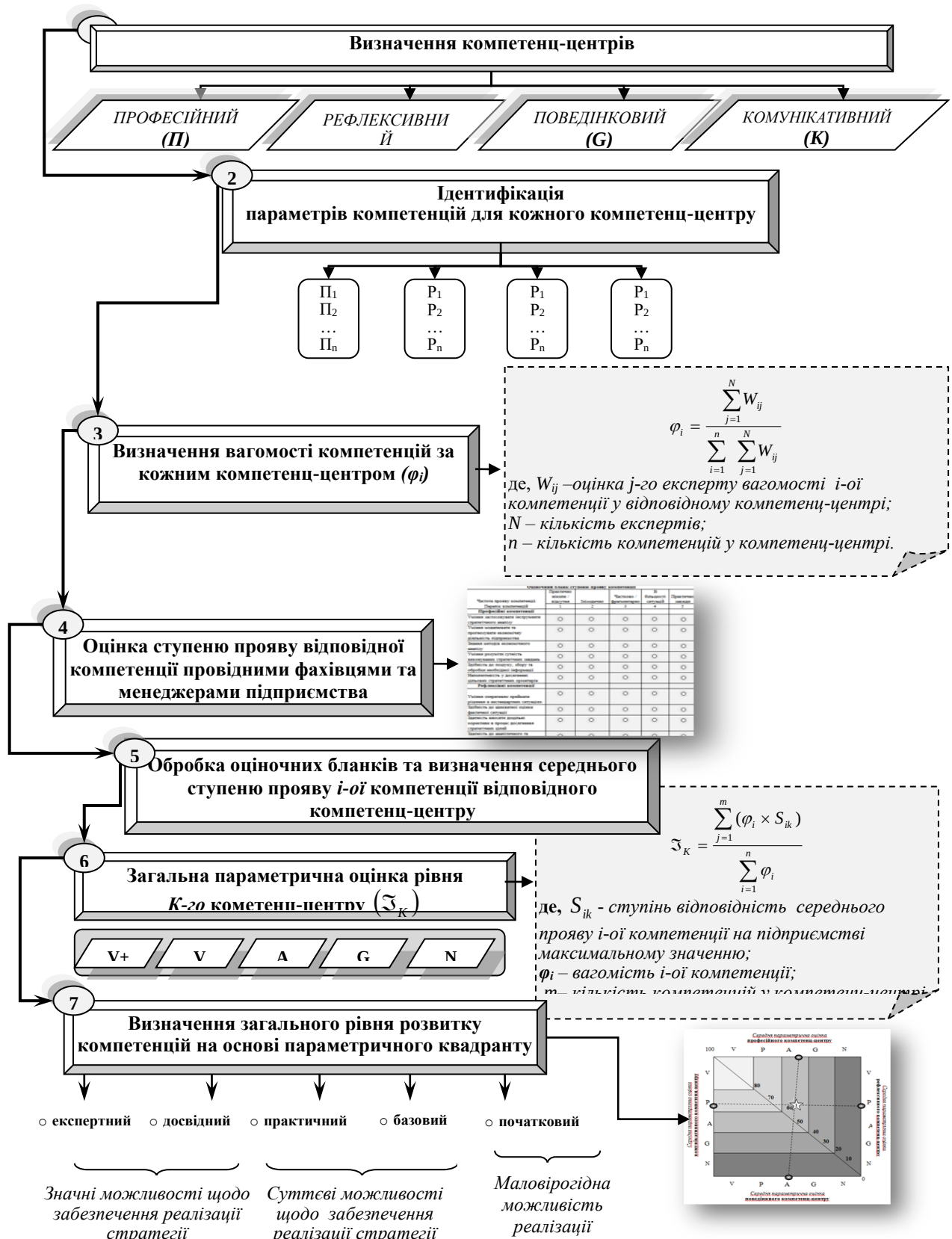


Рис. 2.10 – Алгоритмічна модель оцінки рівня розвитку компетенцій персоналу при реалізації цільових орієнтирів підприємства та протистояння ризику
 [розроблено авторами]

випадку, коли компетенція реалізується і проявляється практично завжди – 5 балів.

В результаті обробки оціночних бланків було визначено середній ступень прояву і-ої компетенції на кожному торговельному підприємстві (Додаток М, табл. М.3) та здійснена загальна параметрична оцінка рівня ефективності К-го компетенц-центру. Результати оцінки представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Параметрична оцінка рівня якості компетенц-центрів торговельних підприємств (%)

№ п/п	Підприємства	Оцінка рівня якості компетенц-центру			
		Професійний	Рефлексивний	Комунікативний	Поведінковий
Кластер А					
1	ТОВ «Гвіздок»	56,4	69,3	69,8	53,5
2	ТОВ «Ваш дім»	70,6	56,4	67,4	53,5
3	ТОВ «НОВОСЕЛ»	51,8	65,0	67,3	59,6
4	ТОВ «Ньютон- промсервіс	60,5	49,3	70,0	67,3
5	ТОВ «Декор-схід»	57,3	50,5	72,8	56,1
6	ТОВ «Будмен»	54,1	54,5	66,2	67,0
7	ТОВ «Метал-стиль»	58,3	56,6	73,2	57,2
8	ТОВ «Час»	54,6	55,5	87,4	61,7
9	ТОВ «Сота»	61,7	47,4	74,9	68,1
10	ТОВ «Мрія»	63,8	58,9	66,6	67,7
Середня оцінка за кластером		58,9	56,3	71,6	61,2
Кластер Б					
11	ТОВ «ЕРГО»	47,1	64,1	61,4	66,0
12	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	51,7	70,0	59,5	74,9
13	ПП «Ірбіс»	51,7	69,9	69,1	70,1
14	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	57,2	66,4	75,9	70,7
15	ТОВ «С.В.-Колор»	50,4	59,5	75,8	56,5
16	ТОВ «ЛІА LTD»	47,0	49,9	68,5	73,6
17	ТОВ ТФ «Фортуна»	57,6	62,3	62,4	74,9
18	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	47,5	65,5	71,1	64,0
19	ТОВ «Кентавр- інструмент»	64,1	64,4	76,3	72,9
Середня оцінка за кластером		52,7	63,6	68,9	69,3

На основі проведеної узагальнюючої оцінки зроблено висновок, що на підприємствах кластеру А найбільш розвинутими є комунікативний компетенц-центр, так як середнє параметричне значення оцінки складає 71,6%, найнижчий рівень якості належить рефлексивному компетенц-центру (56,3%). На

підприємствах кластеру Б спостерігаються інші тенденції розвитку компетенц-центрів. Так, найбільшому рівню якості відповідає поведінковий компетенц-центр (69,3%), а менш розвинутими є професійні компетенції, що обумовлено мінімальною оцінкою відповідного компетенц-центру (52,7%).

Відповідно до отриманих результатів оцінки, середній рівень якості компетенц-центрів більшості торговельних підприємств коливається в межах від 60% до 80%. Це свідчить, що ступінь прояву компетенції персоналу підприємства хоча і має високе значення, однак вони реалізуються не повністю, і є наявна необхідність їх активації для забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку в плановому періоді.

Дуже важливо визначити загальний рівень розвитку компетенцій на підприємстві (експертний, досвідний, практичний, базовий або початковий) (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Характеристика рівнів розвитку компетенцій

Рівень розвитку компетенцій	Вплив на реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства	Індивідуальні характеристики персоналу
Експертний	Досить високий рівень розвитку компетенцій, для якого характерне інтуїтивне розуміння ситуації та вміння фокусувати увагу на головних запланованих стратегічних аспектах управління стійким розвитком.	Фахівець транслює високі очікування своїм співробітникам. Допомогає співробітникам вірити в успіх і прикладати максимум своїх сил для досягнення задуманого. Підтримує співробітників в період невдач.
Досвідний	Для даного рівня розвитку компетенцій характерним є можливість повного бачення ситуації в цілому та дія виходячи із власної впевненості в правильності вирішення стратегічного завдання забезпечення ефективної реалізації стратегії стійкого розвитку.	Встановлює цілі на такому рівні, який важкий, але реалістичний. Здатний бути наполегливим, активним і виборчим протягом тривалого періоду невдач
Практичний	Характерна усвідомленість дій та вирішення поставлених стратегічних завдань стійкого розвитку, виходячи з довгострокової мети і планів.	Завзятий, спрямований до успіху. Не здається, зіткнувшись з тимчасовими невдачами. Націлений на конкретний результат, а не на процес. Ініціативний.

Рівень розвитку компетенцій	Вплив на реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства	Індивідуальні характеристики персоналу
Базовий	Є наявні здібності та можливості для реалізації стратегії стійкого розвитку. Однак, відсутній комплексний підхід до вирішення завдань в силу відсутності знань за деякими аспектами ситуації.	Хоче досягти успіху. Не завжди проявляє достатню завзятість. Зіткнувшись з невдачами, може втрачати віру в себе. У деяких випадках проявляє ініціативу.
Початковий	Персонал підприємства в більшості діє суворо за правилами, процес прийняття управлінських рішень має обмежений характер та відсутня можливість швидкої реакції в залежності від ситуації, що склалася	Не намагається досягти успіху. Задовольняється тими результатами, які виходять.

За даними, наведеними на рис. 2.11 можна зробити висновок про те, що для більшості торговельних підприємств характерним є досвідний або практичний рівень розвитку компетенцій, що свідчить про наявні можливості забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку.

Доцільність виділення другої компоненти рівня ризикозахищеності стратегії є ризиковий характер діяльності, який визначений функціонуванням вітчизняних підприємств в умовах невизначеності.

В даних умовах управлінські рішення не можуть бути однозначно визначені, що викликає необхідність розробки і впровадження системи управління ризиками для забезпечення стійкого розвитку підприємств та належного рівня конкурентоспроможності.

Результати дослідження теоретичних питань щодо виникнення причин кризи, її оцінки та формування рекомендацій усунення кризових явищ висвітлено у наукових працях І.А. Ансоффа, С.Г. Беляєва, І.О. Бланка, Л.С. Бляхмана, О.П. Градова, В.М. Гриньової, А.Г. Грязнової, Г.П. Іванова, М.О. Кизима, Є.М. Короткова, В.І. Кошкіна, Є. Майєра, В.С. Пономаренка, Т.О. Резнікової, Г. Саймона, Д. Шіма, Г.О. Шредера та інших. Однак, поза увагою залишились питання управління ризикозахищеністю з метою забезпечення стійкого стратегічного розвитку торговельного підприємства.

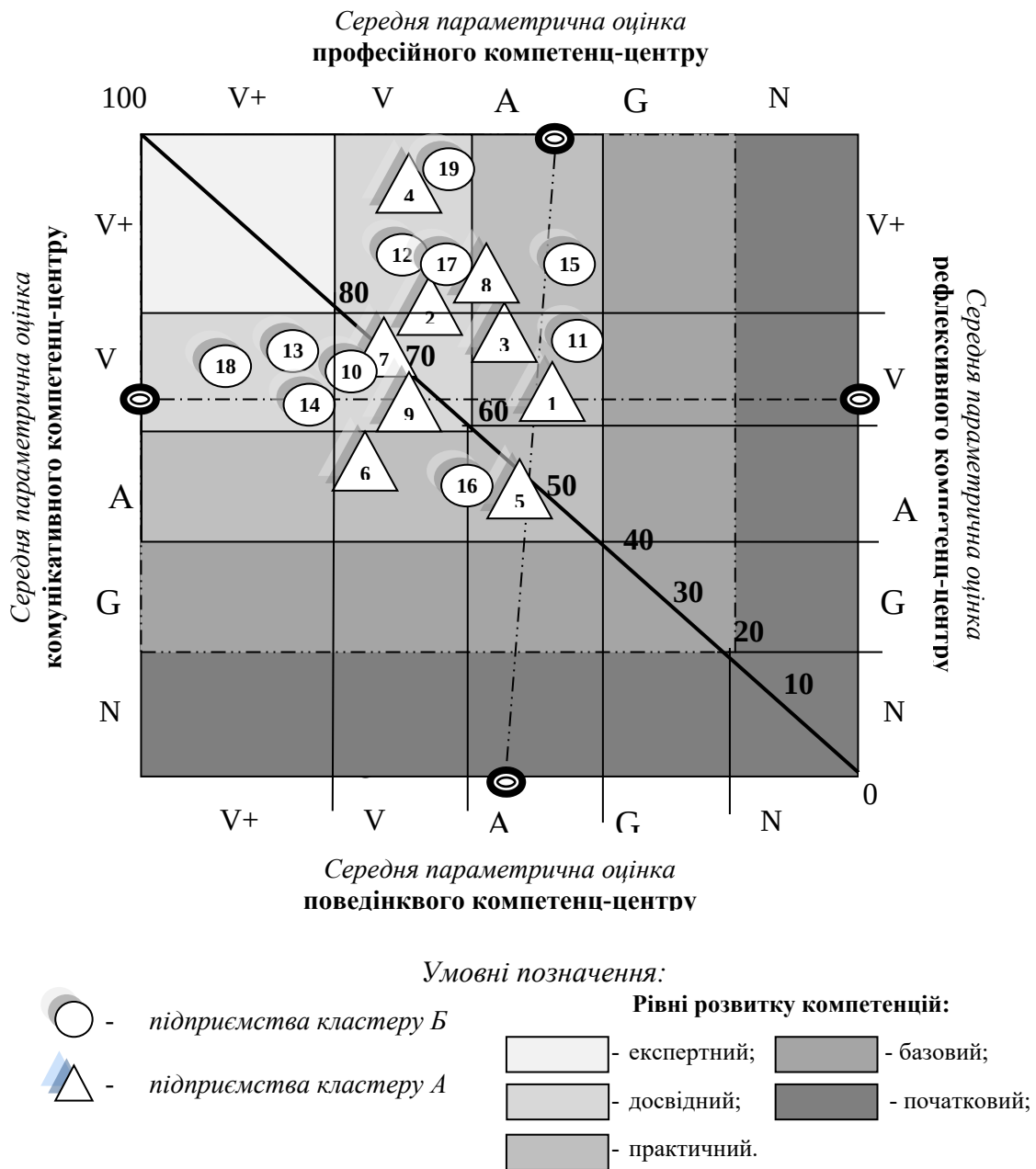


Рис. 2.11 – Параметричний квадрант визначення рівня компетенцій персоналу підприємства [розроблено авторами]

Сучасні умови господарювання торговельних підприємств характеризуються підвищенням рівня ризикованості внутрішнього та зовнішнього середовища, що є значною загрозою для формування ризикозахищенної стратегії стійкого розвитку підприємства. Виходячи з цього, обґрунтованим постає питання оцінки характеру ризику підприємства на основі його ризикостійкості. Зазначимо, що застосування дієвих заходів щодо оцінки

ризикозахищеності стратегії підприємства є одним з ефективних шляхів забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Проведені дослідження надали можливість визначити сутність ризику [84, с. 45]:

- ризик – це складне багатоаспектне явище, пов’язане з різнобічною фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- ризик пов’язаний з невизначеністю, при прийнятті управлінських рішень майбутнього результату й імовірності настання у ході здійснення діяльності підприємства.

Управління ризиками на підприємстві є процесом, що ґрунтується на передбаченні реалізації ризику, визначенні ймовірних масштабів його прояву, а також формуванні та подальшому впровадженні комплексу заходів, спрямованих на попередження або мінімізацію втрат, пов’язаних із їх реалізацією [88].

Виходячи з того, що ризик виступає проявом загрози, управління ризикостійкістю можна вважати ключовим параметром забезпечення ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку торговельного підприємства.

Поняття «ризикостійкість підприємства» не є поширеним, хоча дедалі частіше зустрічається у працях економістів-практиків. Так, М.В. Єршов ототожнює поняття «ризикостійкість» з безперебійністю функціонування, Е.А. Козлова ризикостійкість підприємства трактує як здатність досягати запланованих результатів діяльності, стабільності, незважаючи на дію різних чинників [84, с.72].

Ризикостійкість підприємства – це складова загальної стійкості підприємства, інтегральна характеристика підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка характеризує загальні можливості ефективного рівноважного безперебійного функціонування організації протистояти ризикам, незважаючи на їх негативний вплив [87, с. 50].

Тобто, ризикостійкість підприємства – складова загальної стійкості підприємства, яка характеризує здатність ефективного функціонування на

галузевих ринках, незважаючи на дію внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, і є інтегральною характеристикою підприємства як відкритої системи [87, с. 51].

Наявність ризику підприємства пов'язана з тим, що завжди існують альтернативні можливості поєднання різних параметрів, які характеризують стан підприємства, для забезпечення ефективної діяльності. Можливість досягнути запланованих результатів, не зважаючи на дію ризик-чинників, і визначає ризикостійкість підприємства [84, с.73].

Встановлено, що ризикостійкість підприємства визначається багатьма факторними ознаками, які здійснюють значний вплив на ресурсну базу підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, нематеріальні, маркетингові та організаційні ресурси), а також залежать від особливостей функціонування галузі.

Облік невизначеності прямо залежать від вибору математичного апарату, що визначається математичною теорією. Етап обґрунтування і вибору математичного апарату, забезпечує прийнятну формалізацію невизначеності та адекватне рішення задач, що виникають при управлінні ризикостійкістю, є вкрай важливим. Необґрунтований, і, як наслідок, неправильний вибір математичного апарату, в основному, призводить до неадекватності створених математичних моделей, одержання неправильних результатів у процесі їх застосування та, відповідно, виникає недовіра до отриманих результатів, і ігноруються висновки на їх основі.

Проведене дослідження показало, що в сучасній економічній теорії та практиці не існує універсального інструменту для оцінки ризикостійкості торговельного підприємства.

Сьогодні одним з найбільш перспективних напрямків наукових досліджень в галузі аналізу, прогнозування та моделювання економічних явищ і процесів є нечітка логіка (fuzzy logic). Застосування нечітко-множинних моделей дозволяє приймати економічно грамотні рішення.

Доцільність застосування саме нечітко-множинного підходу обумовлено тим, що сучасне моделювання базується на комп'ютерних моделях, які дозволяють визначити вплив значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів на існуючий та майбутній стан суб'єкта дослідження. Але при розробці моделей слід усвідомлювати, що ключовими елементами для оцінки й моделювання повинні стати не конкретні числа (чинники, параметри), а певні нечіткі множини, оскільки саме нечітка логіка є найважливішою особливістю людського мислення, саме нечітка логіка характеризує здатністю людини узагальнювати інформацію та виділяти головні її особливості необхідні для прийняття важливих управлінських рішень [89]. Неврахування цього факту для створення моделей оцінки ризикостійкості підприємства обумовило недоліки сучасних методів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства.

Нечітко-множинний підхід дозволяє враховувати окрім якісних показників, ще й якісні аспекти, які не мають точної числової оцінки. Виявляється змога поєднувати в оцінці обліку кількісні та якісні показники, що різко підвищує рівень адекватності методик, які застосовуються [90].

Тобто, застосування нечітко-множинного підходу дозволить кількісно оцінити рівень ризику, а також вирішити питання щодо погодженості рівня ризикостійкості підприємства зі стратегією стійкого розвитку торговельного підприємства. Погіршення якісних і зниження кількісних показників діяльності підприємства є результатом зниження його ризикостійкості та порушення стану рівноваги. Здійснення ефективного управління ризикостійкістю допоможе мінімізувати негативний вплив загроз і ризиків, що надасть підприємству можливість стабільно функціонувати в умовах ризику в перспективі [84].

Обчислені значення прийнятої системи показників ризикостійкості підприємства представляють характер ризику, що дорівнює числу цих показників, який інтерпретуємо як загальний вектор ризикостійкості підприємства в залежності від того стану лінгвістичної змінної, куди він попадає. Таким чином, оцінка загального рівня ризикостійкості торговельного

підприємства здійснюється на основі використання апарату нечіткої логіки, що дозволяє провести комплексне дослідження системи управління ризикостійкістю підприємства, а також оцінити ступінь впливу ризику на реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства (рис. 2.12).

Відповідно до розробленого алгоритму на основі нечітко-множинного підходу (рис. 2.12) на першому етапі здійснюється вибір ключових впливових факторів стійкого розвитку підприємства. Дана система впливових факторів формується на основі результатів експертно-логічного аналізу показників стійкого розвитку (Додаток Н, табл. Н.1), які визначають ефективність та стійкість торговельного підприємства на ринку. Система згрупована відповідно до причинно-наслідкових зв'язків між вхідними та вихідним (змінними) параметрами моделі ризикостійкості підприємства.

Набір впливових факторів сформований таким чином, щоб з одного боку фактори мали вплив на оцінку ризику, а з іншого, оцінювали стійкість торговельного підприємства.

В результаті проведеного експертно-логістичного аналізу визначені наступні 9 впливових факторів стійкого розвитку підприємства:

- X_1 – рентабельність власного капіталу;
- X_2 – рентабельність комерційна;
- X_3 – коефіцієнт оборотності капіталу
- X_4 – коефіцієнт оборотності товарних запасів;
- X_5 – коефіцієнт фінансової стійкості;
- X_6 – коефіцієнт загальної ліквідності;
- X_7 - коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом;
- X_8 - рівень раціоналізаторської активності працівників;
- X_9 - рівень інноваційності організаційної структури управління.

Наступний етап передбачає введення лінгвістичної змінної L з визначеними терм-множинами значень критеріїв розбивки по наступних п'яти рівнях: «дуже низький рівень впливово фактору X_i ($ДН^{X_i}$)», «низький рівень

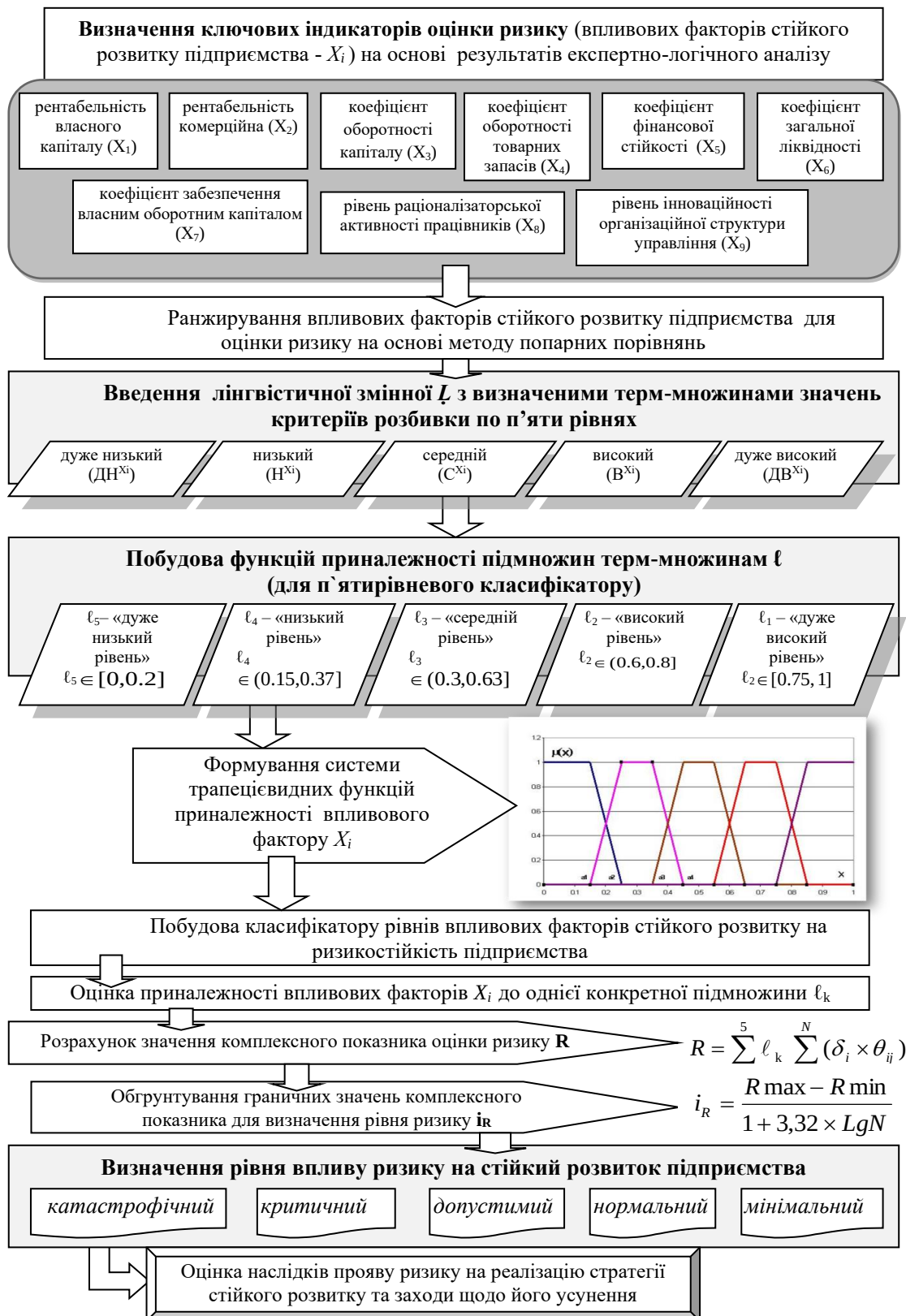


Рис. 2.12 – Алгоритм оцінки рівня впливу ризику на стійкий розвиток підприємства з використанням апарату нечіткої логіки

Джерело: складено авторами на основі нечітко-множинного підходу

показника X_i (H^{X_i})), «середній рівень показника X_i (C^{X_i})), «високий рівень показника X_i (B^{X_i})) та «дуже високий рівень показника X_i ($ДВ^{X_i}$)), тобто набір характеристик L має наступний вид:

$$L = \{ X_i^{ДН}, X_i^H, X_i^C, X_i^B, X_i^{ДВ} \}. \quad (2.25)$$

Для кожного впливового фактору стійкого розвитку підприємства X_i визначається рівень його значущості $\delta_i \in \{0;1\}$ таким чином, щоб виконувалося наступне правило:

$$\delta_1 \geq \delta_2 \geq \dots \geq \delta_N \quad (2.26)$$

Значущість i -го індикатора оцінки ризику (δ_i) визначається на основі ранжирування (табл. 2.20)

Таблиця 2.20 – Ранжирування впливових факторів стійкого розвитку підприємства для оцінки ризику на основі методу попарних порівнянь

№ п/п	Впливовий фактор	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	$\sum \delta_i$	Вага, δ_{X_i}
X_1	рентабельність власного капіталу		0	1	0	1	0	1	0	0	3	0,08
X_2	рентабельність комерційна	1		1	1	0	1	0	0	0	4	0,10
X_3	коефіцієнт оборотності капіталу	0	1		0	1		1	1	1	5	0,13
X_4	коефіцієнт фінансової незалежності	0	1	1		1	1	1	0	1	6	0,15
X_5	коефіцієнт фінансової стійкості	1	1	0	0		0	0	0	1	3	0,08
X_6	коефіцієнт загальної ліквідності	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0,03
X_7	коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	1	1	0	1	1	0		1	1	6	0,15
X_8	рівень раціоналізаторської активності працівників	1	1	1	0	1	1	1		1	7	0,18
X_9	рівень інноваційності організаційної структури управління	1	0	1	1	0	0	1	0		4	0,10
	δ_{ij}										39	1,00

Для опису підмножин терм-множини вводиться система з п'яти відповідних функції приналежності трапецієвидного виду (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Функції приналежності підмножин терм-множинам ℓ (для п'ятирівневого класифікатору)

Терм ℓ_k	Функція приналежності нечіткої підмножини ℓ_k
1	2
ℓ_5 – «дуже низький рівень» $\ell_5 \in [0,0.2]$	$\mu_5 = \begin{cases} 1, & \text{якщо } 0 \leq g \leq 0.15 \\ 20 \cdot (0.2 - g), & \text{якщо } 0.15 < g \leq 0.2 \end{cases}$

Терм ℓ_k	Функція приналежності нечіткої підмножини ℓ_k
1	2
ℓ_4 – «низький рівень» $\ell_4 \in (0.15, 0.37]$	$\mu_4 = \begin{cases} -20 \cdot (0.15 - g), & \text{якщо } 0.15 < x \leq 0.2 \\ 1, & \text{якщо } 0.2 < x \leq 0.3 \\ \frac{100}{7} \cdot (0.37 - g), & \text{якщо } 0.3 < x \leq 0.37 \end{cases}$
ℓ_3 – «середній рівень» $\ell_3 \in (0.3, 0.63]$	$\mu_3 = \begin{cases} -\frac{100}{7} \cdot (0.3 - g), & \text{якщо } 0.3 < x \leq 0.37 \\ 1, & \text{якщо } 0.37 < x \leq 0.6 \\ \frac{100}{3} \cdot (0.63 - g), & \text{якщо } 0.6 < x \leq 0.63 \end{cases}$
ℓ_2 – «високий рівень» $\ell_2 \in (0.6, 0.8]$	$\mu_2 = \begin{cases} -\frac{100}{3} \cdot (0.6 - g), & \text{якщо } 0.6 < x \leq 0.63 \\ 1, & \text{якщо } 0.63 < x \leq 0.75 \\ 20 \cdot (0.8 - g), & \text{якщо } 0.75 < x \leq 0.8 \end{cases}$
ℓ_1 – «дуже високий рівень» $\ell_1 \in [0.75, 1]$	$\mu_1 = \begin{cases} -20 \cdot (0.75 - g), & \text{якщо } 0.75 \leq g < 0.8 \\ 1, & \text{якщо } 0.8 \leq g \leq 1 \end{cases}$

Побудовані функції приналежності наведені на рис. 2.13.

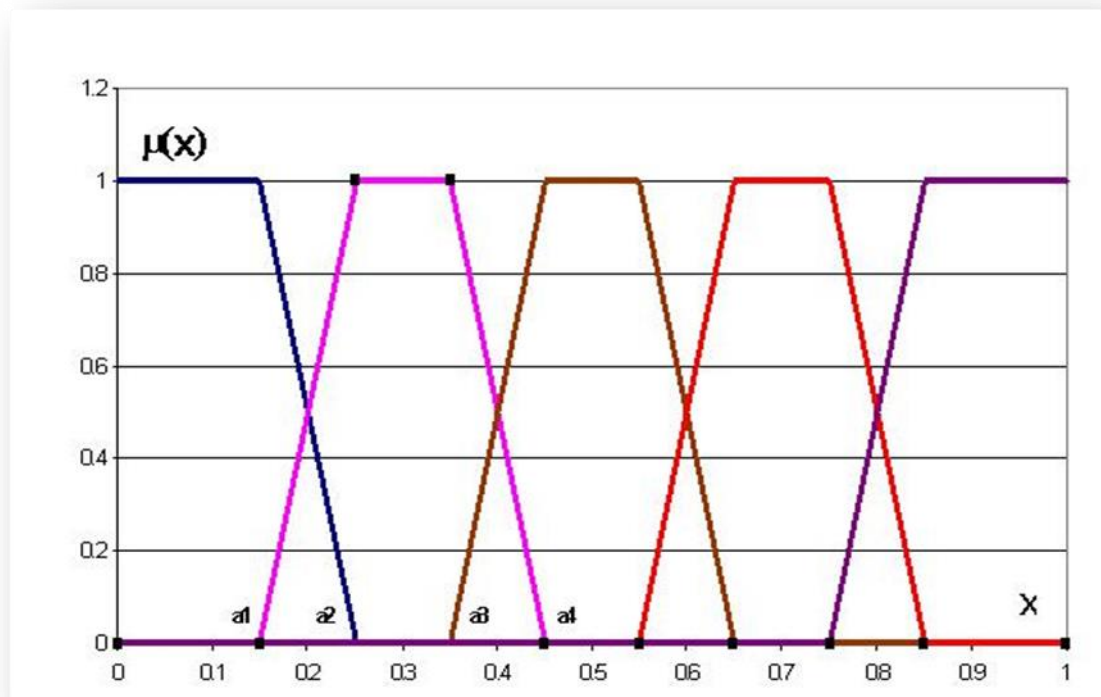


Рис. 2.13 – Система трапецієвидної функцій приналежності впливового фактору X_i на 01-носії

Верхня основа трапеції відповідає приналежності значення впливового фактору X_i однієї нечіткої підмножині, а нижні значення, надають впевненості в тому, що значення впливового фактору не попадає в інші нечіткі підмножини.

Для кожного впливового фактору розробляється п'ятирівневий класифікатор рівнів впливових факторів стійкого розвитку (табл. 2.22)

Таблиця 2.22 – П'ятирівневий класифікатор рівнів впливових факторів стійкого розвитку на ризикостійкість підприємства

№ п/п	Впливовий фактор (X_i)	Критерій розмежування впливових факторів за підмножинами				
		$X_i^{ДН}$	X_i^H	X_i^C	X_i^B	$X_i^{ДВ}$
X_1	рентабельність власного капіталу	$X_1 \leq 0$	$0,01 > X_1 < 0,5$	$0,51 > X_1 < 8,5$	$8,6 > X_1 < 20$	$X_1 > 21$
X_2	рентабельність комерційна	$X_2 \leq 0$	$0,01 > X_2 < 3$	$3,01 > X_2 < 5$	$5,01 > X_2 < 12$	$X_2 > 12,01$
X_3	коефіцієнт оборотності капіталу	$X_3 \leq 0,25$	$0,26 > X_3 < 0,87$	$0,88 > X_3 < 1,48$	$1,49 > X_3 < 2,12$	$X_3 > 2,13$
X_4	коефіцієнт фінансової незалежності	$X_4 \leq 0,12$	$0,13 > X_4 < 1,60$	$1,61 > X_4 < 3,01$	$3,02 > X_4 < 4,53$	$X_4 > 4,54$
X_5	коефіцієнт фінансової стійкості	$X_5 \leq 0,15$	$0,16 > X_5 < 1,62$	$0,63 > X_5 < 3,08$	$3,09 > X_5 < 5,55$	$X_5 > 5,55$
X_6	коефіцієнт загальної ліквідності	$X_6 \leq 0,20$	$0,21 > X_6 < 0,56$	$0,57 > X_6 < 0,91$	$0,92 > X_6 < 1,26$	$X_6 > 1,27$
X_7	коефіцієнт забезпечення ВОК	$X_7 \leq 0$	$0,01 > X_7 < 0,03$	$0,31 > X_7 < 0,5$	$0,51 > X_7 < 1$	$X_7 > 1$
X_8	рівень раціоналізаторської активності працівників	$X_8 \leq 0,5$	$0,51 > X_8 < 0,60$	$0,61 > X_8 < 0,80$	$0,81 > X_8 < 1$	$X_8 > 2$
X_9	рівень інноваційності організаційної структури управління	$X_9 \leq 0,5$	$0,51 > X_9 < 0,60$	$0,61 > X_9 < 0,80$	$0,81 > X_9 < 2$	$X_9 > 3$

Відповідно до визначеного класифікатору на наступному етапі здійснюється співставлення функції приналежності рівня кожного впливового фактору X_i тій чи іншій нечіткій підмножині, відповідно до п'ятирівневої трапецевидної функції приналежності. Приналежності впливового фактору X_i до однієї конкретної підмножини ℓ_k дорівнює 1, а до всієї решти підмножин – 0.

Результати оцінки приналежності впливових факторів наведено в Додатку Н, табл. Н.1-Н.2.

Наступний етап передбачає проведення процедури згортання локальних оцінок впливових факторів стійкого розвитку (відповідно побудованої карти приналежності) шляхом розрахунку значення комплексного показника (R), на основі значення якого можливо зробити висновок про рівень ризику [91, с.150].

$$R = \sum_{k=1}^5 \ell_k \sum_{j=1}^N (\delta_i \times \theta_{ij}) \quad (2.27)$$

де, ℓ_k - значимість стану терму в інтегральному згортанні;

θ_{ij} - поточне значення i -го впливових факторів стійкого розвитку, відповідно карти приналежності (X_{ij});

δ_i - значимість i -го впливового фактору стійкого розвитку підприємства.

Результати розрахунків значень комплексних показників наведено в Додатку Н, табл. Н.2.

Для оцінки рівня впливу ризику на стійкий розвиток підприємства здійснюється обґрунтування інтервалів значень комплексних показників (R_i) на основі узагальненої оцінки середніх величин. Для цього визначено мінімальне ($R_{\min}$) та максимальне ($R_{\max}$) значення комплексних показників за сукупністю досліджуваних підприємств, а величина інтервалу і значень R визначається за наступною формулою [92, с. 172]:

$$i_R = \frac{R_{\max} - R_{\min}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (2.28)$$

N – кількість спостережень.

Виходячи з цього узагальнена ознака групується та оцінюються за наступною шкалою (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Граничні значення комплексного показника для визначення рівня ризику

№ п/п	Рівень впливу ризику на стійкий розвиток підприємства	Інтервали значень комплексних показників
1.	катастрофічний	$R \leq 0,350$
2.	критичний	$0,351 > R < 0,470$
3.	допустимий	$0,471 > R < 0,560$
4.	нормальний	$0,561 > R < 0,750$
5.	мінімальний	$R > 0,751$

Відповідно до розробленої шкали та граничних значень комплексного показника визначається рівень ризику за кожним торговельним підприємством та здійснюється їх групування (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Групування підприємств за рівнем ризику реалізації стратегії

Рівень прояву ризику	Наслідки прояву ризику на реалізацію стратегії стійкого розвитку та заходи щодо його усунення	Підприємства (Кластер)	Значення комплексного показника
<i>Катастрофічний</i>	для торговельних підприємств даної зони характерним є дуже низький рівень управління показниками фінансово-господарської діяльності, яка призведе до втрати повністю внутрішнього потенціалу підприємства та неможливості реалізації стратегії стійкого розвитку, оскільки пріоритетом для підприємства буде першорядне усунення негативних явищ в управлінні.		
<i>Критичний</i>	характер прояву ризику – вище норми толерантності. Означає, що підприємство має високу вірогідність настання значний кризових явищ, які дуже складно усунути за рахунок власних засобів. Для підприємств даного рівня ризику характерним є низький рівень можливості реалізації стратегії стійкого розвитку в короткостроковій перспективі.	ТОВ «Гвіздок» (А)	0,433
		ТОВ «Новосел» (А)	0,397
		ТОВ «Декор-схід» (А)	0,438
		ТОВ «Сота» (А)	0,444
		ТОВ «Мрія» (А)	0,397
		ПП «Ірбіс» (В)	0,469
		ТОВ «Будмен» (А)	0,359
		ТОВ «С.В.-Колор» (В)	0,397
		ТОВ ТД «Червоний оскіл» (В)	0,387
<i>Допустимий</i>	торговельне підприємство повністю представляє всю модель дій для досягнення своїх довгострокових цілей стратегічного розвитку. Рівень ризику знаходиться в припустимій зоні, це означає, що підприємство повинно вчасно ліквідувати свої «прогалини», а інакше процес реалізації стратегії стійкого розвитку буде призупинено і першорядною стратегією для підприємства - буде стратегія збереження свого стійкого стану.	ТОВ «Ньютон-промсервіс» (А)	0,495
		ТОВ «Метал-стиль» (А)	0,510
		ТОВ «Час» (А)	0,485
		ТОВ «ЕРГО» (В)	0,495
		ТОВ «Караван будівельний харків» (В)	0,536
		ТОВ «ЛІА LTD» (В)	0,536
		ТОВ «Кентавр-інструмент» (В)	0,541
<i>Нормальний</i>	підприємство повністю володіє інформацією про стан своєї діяльності, знає свої «вузькі місця», вміє вчасно їх ліквідувати, тому має всі необхідні ресурси для забезпечення ризикостійкості та поступової реалізації стратегії стійкого розвитку.	ТОВ ТД «Ваш дім-ЛТД» (В)	0,587
		ТОВ ТФ «Фортуна» (В)	0,562
		ТОВ «Ваш дім» (А)	0,654
<i>Мінімальний</i>	означає, що торговельне підприємство має сильну позицію на ринку, ефективно управляє своєю фінансовою діяльністю, має комплекс інструментів для усунення	-	-

Рівень прояву ризику	Наслідки прояву ризику на реалізацію стратегії стійкого розвитку та заходи щодо його усунення	Підприємства (Кластер)	Значення комплексного показника
	виникнення ризикової ситуації та має необхідні ресурси для повної реалізації стратегії свого довгострокового стійкого зростання.		

Здійснена оцінка ризику дозволяє стверджувати, що для більшості торговельних підприємств характерний критичний та допустимий рівень ризику. Нормальний рівень ризику характерний для підприємств – ТОВ ТД «Ваш дім – ЛТД», ТОВ ТФ «Фортуна» та ТОВ «Ваш дім».

Результати оцінки рівня ризику служать основою для побудови матриці ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку (рис. 2.14).

Позиціонування торговельних підприємств на матриці ризикозахищеності (рис. 2.14) здійснюється експертно-логічним шляхом, виходячи із виділеної зони ризикозахищеності (A,B,C,D,F,G) у просторі «Рівень розвитку компетенцій – Характер ризику».

На основі побудованої матриці (рис. 2.14) можна стверджувати, що вірогідність реалізації стратегії стійкого розвитку для всіх торговельних підприємств висока. При цьому ключовим аспектом реалізації стратегії однієї групи торговельних підприємств, які попали в зону D (ТОВ «Гвіздок», ТОВ «Сота», ТОВ «Мрія», ПП «Іріс» та ТОВ ТД «Червоний оскіл») та зону С (ТОВ «Новосел», ТОВ «Декор-схід», ТОВ «Будмен» та ТОВ «С.В.-Колор») є високий рівень розвитку компетенцій, активація яких безумовно забезпечить успішність стратегії.

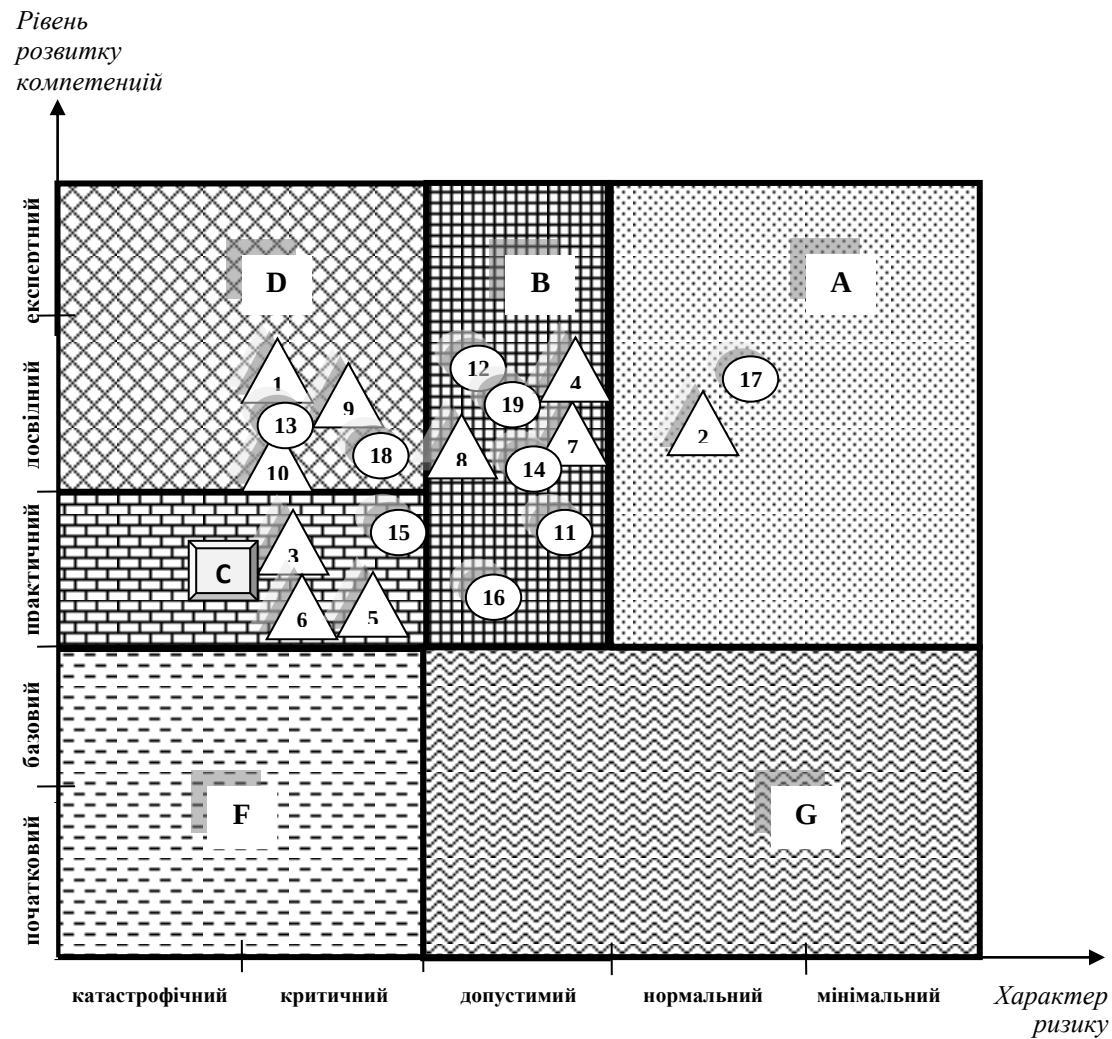


Рис. 2.14 – Матриця ризикозахищеності реалізації стратегії стійкого розвитку
[розроблено авторами]

Таблиця 2.25 – Характеристика рівня ризикозахищеності реалізації стратегії стійкого розвитку

Умовне позначення	Назва зони ризикозахищеності	Характеристика рівня ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку
A	компетентісно-ризикозахищена	Високий рівень розвитку компетенцій дозволяє підприємству забезпечувати протистояння ризику та характеризує досить високий рівень ризикозахищеності стратегії
B	перспективно компетентісно-захищена	Можливість повного бачення ситуації та наявність усвідомленості дій забезпечує допустимий рівень ризику на підприємстві, а, відповідно характеризує високий рівень ризикозахищеності стратегії . Шляхом активації ключових компетенцій підприємство може забезпечити перехід в зону A.

Умовне позначення	Назва зони ризикозахищеності	Характеристика рівня ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку
C	перспективно компетентно-ризикована	<i>Практичний рівень розвитку компетенцій має значні «вузькі місця» в управлінні ризиком на підприємстві, що призвело до катастрофічного і критичного характеру його прояву. Однак, ліквідація зазначених прогалин та подальший розвиток компетенцій дозволить підприємству забезпечити протистояння ризику. Для підприємств даної зони характерний середній рівень ризикозахищеності стратегії.</i>
D	підвищено компетентнісно - ризикована	<i>Високий рівень розвитку компетенцій може сприяти виведенню підприємства з ризикової зони. Для підприємств даної зони характерний високий рівень компетенціональної захищеності стратегії.</i>
F	екстремально компетентнісно-ризикована	<i>Низький рівень розвитку компетенцій обумовлює катастрофічний або критичний характер ризику, що характеризує низький рівень ризикозахищеності стратегії.</i>
G	ризикостійка, однак компетентнісно не захищена	<i>Характер прояву ризику на підприємстві в даний момент часу знаходиться в інтервалі «мінімальний –допустимий». Однак, низький рівень розвитку компетенцій в перспективі призведе до катастрофічного ризику. Для підприємств даної зони характерний низький рівень компетенціональної захищеності стратегії.</i>

Для підприємств зони В (ТОВ «Метал-стиль», ТОВ «Час», ТОВ «Ньютон-промсервіс», ТОВ «ЕРГО», ТОВ «Караван будівельний Харків», ТОВ «ЛІА LTD», ТОВ «Кентавр інструмент» та ТОВ ТД «Ваш дім – ЛТД») характерний високий рівень ризикозахищеності та достатній рівень розвитку компетенцій для реалізації стратегії стійкого розвитку. Підприємства зони А (ТОВ ТФ «Фортуна» та ТОВ «Ваш дім») бездоганно забезпечать реалізацію стратегії стійкого розвитку.

Таким чином, запропонований інструментарій оцінки рівня ризикозахищеності стратегії, дозволяє визначити ключові акценти впливу, активація яких сприятиме успішній реалізації стратегії в перспективному періоді.

ВИСНОВКИ

В науково-дослідній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано рішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва. Результати дослідження надали змогу зробити наступні наукові та практичні висновки.

1. Теоретичне узагальнення та системний аналіз підходів до трактування понять «розвиток», «розвиток підприємства», «стійкий розвиток підприємства» дає змогу дійти висновку про відсутність єдності та універсальності у визначенні понять, наявність у різноманітних трактуваннях лише деяких властивостей та окремих аспектів розвитку. На основі проведеного контент-аналізу існуючих підходів до дефініції «стійкий розвиток підприємства» обґрунтовано сутнісні характеристики та сформульовано авторське бачення її змісту як збалансований, гармонійний довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення безперервності цілісної рівноваги системи з урахуванням її адаптації до мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства і досягненням стійких високих результатів його діяльності. Визначено, що збалансованість, інтегрованість, цілісність та динамічність є основними критеріальними ознаками, відповідно до яких розвиток можна вважати стійким.

2. Запропоновано формувати систему управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва на базі процесного підходу, в основу якого закладено чітку ідентифікацію основних, управлінських та забезпечуючих бізнес-процесів. Розроблена нами система управління стійким розвитком підприємства торгівлі надає можливість досягати стратегічні цілі підприємства без шкоди її стійкості в довгостроковому періоді з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, а також враховує всі внутрішні аспекти діяльності, включаючи економічні, соціальні та інноваційні, ідентифікує бізнес-процеси з

метою забезпечення більш ефективного управління стійким розвитком торговельного підприємства.

3. На основі проведеного контент-аналізу стратегію підприємства визначено як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгострокове встановлення ефективних цілей та орієнтирів розвитку підприємства з метою забезпечення його стійкого положення на ринку. Результатом конкретизації змісту основних трьох фаз процесу управління стійким розвитком (стратегічного аналізу, стратегічного планування та реалізації стратегії) є розробка ефективної стратегії управління розвитком торговельного підприємства, а також оцінка його збалансованості за всіма локальними складовими.

4. На основі проведеного кластерного аналізу із застосуванням ієрархічного агломеративного методу Уорда було здійснено кластеризацію сукупності досліджуваних підприємств: до першого кластера (А) увійшли 10 торговельних підприємств, які характеризуються меншими обсягами отриманого товарообороту та чистого прибутку. При цьому деякі підприємства, а саме ТОВ «Базальт» та ТОВ «Метал-стиль» отримали збиток у звітному році. Разом з тим торговельні об'єкти, віднесені до кластеру А є більшими за розмірами торгової площі, ніж підприємства кластеру Б, до якого увійшли 9 торговельних підприємств. Для підприємств кластеру Б характерним є більші обсяги товарообороту та чистого прибутку, але менший розмір торговельної площі.

5. З метою дослідження стану системи управління стійким розвитком, на основі методу експертних оцінок було обґрунтовано систему показників його оцінки, погодженість якої підтверджена високим значенням ентропійного коефіцієнта конкордації (0,90). Апробація запропонованої системи показників з використанням алгебри кортежів та теорії графів дозволила визначити тип розвитку кожного локального елементу. В результаті проведеної оцінки було визначено, що для більшості підприємств кластеру А характерним є прогресивний розвиток (65%), незмінний розвиток є характерним для 25%

підприємств та дегресивний розвиток для 10%. Для 53% господарюючих суб'єктів, що входять в кластер Б, притаманний прогресивний розвиток, незмінний тип розвитку є характерним для 13,5%, а дегресивний розвиток для 33,5% досліджуваних підприємств.

6. Необхідність оцінки стану системи управління стійким розвитком підприємств торгівлі обумовило розробку багатокомпонентної тривимірної моделі, яку запропоновано формувати на основі алгебри кортежів та теорії графів, на основі виділення основних, управлінських та забезпечуючих бізнес-процесів, які входять до системи управління локальними елементами стійкого розвитку.

7. На основі запропонованого науково-методичного підходу до оцінки системи управління стійким розвитком було обґрунтовано та визначено класи стійкості за його локальними складовими (економічною, соціальною та інноваційною) та, на основі запропонованого інтегрального показника, визначено рівень стійкості розвитку торговельних підприємств.

8. З метою впровадження системи управління ризиками для забезпечення стійкого розвитку підприємств ідентифіковані компетенції персоналу та здійснено їх групування за визначеними компетенц-центрами (професійним, рефлексивним, поведінковим та комунікативним) та, на основі визначеного на основі експертного методу ступеню прояву *i*-ої компетенції, оцінено якість кожного з компетенц-центрів. На основі вдосконалення методичного підходу до оцінки вірогідності реалізації визначеної стратегії стійкого розвитку розроблена матриця ризикозахищеності у просторі «Рівень розвитку компетенцій – Характер ризику». Застосування даного підходу ґрунтується на застосуванні апарату нечіткої логіки, спрямоване на забезпечення успішної реалізації стратегії в плановому періоді та дозволяє визначити рівень ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку на основі враховування рівня розвитку компетенцій персоналу і характеру прояву ризику. За результатами апробації запропонованого підходу визначено, що для переважної більшості торговельних підприємств ключовими аспектами, які

визначають успішність реалізації стратегії є високий рівень розвитку компетенцій та значні фінансові можливості протистояння ризиковості ситуації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку / А.С. Капліна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24(2). – С. 57-63.
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти: Монографія. – Х.: ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
3. Большая советская энциклопедия: Гл. ред. А.М. Прохоров. – Изд. 3-е, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во «Сов. Энциклопедия», 1975. – Т. 1-30, т. 21. – 640 с.
4. Философский словарь / авт.-сост. С. Я. Подопрigора, А. С. Подопрigора. – Изд.2-е, стер. – Ростов.: Феникс, 2012. – 562 с.
5. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Інформ, 2000. – 72 с.
6. Ким А. Система управления предприятием [Электронный ресурс] / А. Ким. – Режим доступа: <http://www.lessonslearned.ru/systema-upravleniya-predpriyatiem>.
7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
9. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
10. Василенко В.А. Организационно–циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2011. – №232 – С. 100–107.
11. Федосин С. Г. Основы синергетики. Философия носителей / С. Г. Федосин. – М. : «Едиториал УРСС», 2003. - С. 55-56.

12. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д.К. Воронков // Економіка Менеджмент Підприємництва. – 2010. – № 22 (II). – С.153-159.
13. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 34-39/
14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М, 2005. - 347 с.
15. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. –№2(7). – С. 177-185.
16. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 32. – С. 70-75.
17. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236-241.
18. Матіщак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матіщак // Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. – С. 20-21.
19. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190-194.
20. Талавиця О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 1(2). – С. 278-280.

21. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та виды / Ю.С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 75–81.
22. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. – 2014. – № 2014. – С. 94-106.
23. Кушнер М.А., Карлина Е.П. Концептуальные основы управления развитием предприятия / М.А. Кушнер, Е.П. Карлина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2011. – № 21(238). – С. 112-117.
24. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23-25.
25. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 174 с.
26. Быдтаева Э.Е. Методические требования к формированию стратегии развития региона / Э.Е. Быдтаева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета. – 2008. – № 4. – С. 111-114.
27. Безрукова Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование : [монография] / Т.Л. Безрукова. – М. : МГУЛ, 2002. – 252 с.
28. Сухорукова Т.В. Экономическая устойчивость предприятия [Текст] / Т.В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 48-52.
29. Кучерова Е.Н. Теоретические основы разработки механизма устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / Е.Н. Кучерова. – Режим доступа: http://vfmgui.ru/files/23_03_2007_12.pdf.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
31. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
32. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. – М.: АБФ, 1996. – 704 с.

33. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: Монографія / [Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров]. – Київ: Лібра, 2003. – 328 с.
34. Спенсер Г. Гипотеза развития // Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские / Г. Спенсер. Минск : Современный литератор, 1998. – С. 16 – 22.
35. Малюга Н.М. Бухгалтерський облік в Україні : теорія й методологія, перспективи розвитку: моногр. / Н.М. Малюга. – Житомир : ЖДТУ, 2005. – 548 с.
36. Философская энциклопедия / [ред. Ф.В. Константинов]. – М.: Советская энциклопедия, 1970. – 689 с.
37. Теория организации : [учебн.] / [Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.] ; под общ. ред. проф. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2003. – 431 с.
38. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: [учебн. пособ.] / А. В. Игнатьева, М. М Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
39. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства/ Ю.Г. Кім // Фінанси. – 2010. – с. 44-46.
40. Корешков В. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення /В. Корешков, В.Назаренко,М. Кусакін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2007. - №1. – С.54-61.
41. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Вид-во «Компакт-ЛВ», 2005. – 188 с.
42. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2009 – [Чинний від 2009-09-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 28 с. – (Національний стандарт України).
43. Алексеева М. Б. Основы теории систем и системного анализа : [учебн. пособ.] / М. Б. Алексеева, С. Н. Балан. – СПб. : СПГИЭУ, 2002. – 55 с.

44. Лапыгин Ю.Н. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 311 с.
45. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством / Н.Г. Калюжна // Вісник Хмельницького національного університету . – 2011. – №2. – Т.2. – С.50-53.
46. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
47. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2001. – 635 с.
48. Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 576 с.
49. Єгоркіна Т.О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Т. О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 22 с.
50. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Гончаренко. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10020/1/21.pdf>.
51. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия [текст] Учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
52. Стояновський А.Р. Проблеми формування системи показників інноваційного потенціалу в системі оцінювання інноваційної діяльності підприємства / А.Р. Стояновський, О.Б. Іванова / Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т.3. – №4. – С.145-151.
53. Алексеенко Н.В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління . – 2009. – Вип.2 (6). – С.50-60.

54. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001. – С. 119-120.
55. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Изд-во "Экономика", 1989. – 520 с.
56. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А.А. Томпсон , А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 42 с.
57. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
58. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
59. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. – метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
60. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
61. Актуальні проблеми економіки: зб. наук. праць / наук. ред. М. М. Єрмошенко. – К.: Національна академія управління, 2010. – № 11(113). – С.117 – 119.
62. Ситницький М. В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. В. Ситницький. – К., 2009. – 25 с.
63. Кучерявый А. Вероятностный подход к определению стратегической устойчивости промышленного предприятия / А. Кучерявый, В. Шеметов. – М.: МГИМО, 2003. – С.225.
64. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: [Колективна наукова монографія] / [За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка]. – К.: Національна академія управління, 2008. – 452 с.

65. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища // <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>.
66. Галушко В.Б. Концепція оцінки стратегічної стійкості машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В.Б. Галушко . – Режим доступу: www.confcontact.com
67. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України : журнал. – 2002. – № 12. – С. 31-37.
68. Морозікова Т.В. Інноваційна стратегія як фактор стійкого розвитку українських підприємств / Т.В. Морозікова // Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн :матер. Міжнар. форуму молодих вчених, 19-20 травня 2005 р. м. Харків. – Т. 1. – Харків :Вид-во ХНТУСГ. – 2005. – С. 234-235.
69. Друкер П.Ф. Как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер. – М. : Изд-во «Бук Чембэр Интернешнл», 1992. – 350 с.
70. Тринев Н.Н. Стратегическое управление : учебн. пособ. / Н.Н. Тринев. – М. : Изд-во ПРИОР, 2000. – 279 с.
71. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов – М.: ИНФРА–М, 2000. – 304 с.
72. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
73. Дмитриев Д.С. Инструментарий управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Д.С. Дмитриев // ИнВестРегион. – 2010. – № 3. – С. 39-43.
74. Некрасов Д.А. Основные тенденции и принципы стратегического управления устойчивым развитием / Д.А. Некрасов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 12 (86). – С.62-68

75. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб. : Из-дво «Питер», 2000. – 336 с.
76. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Наука, 1976. – 280 с.
77. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посіб./ А.М.Єріна; Київ нац. екон. ун-т К.:КНЕУ, 2001. – 170 с.
78. Методы определения коэффициентов важности критериев / А.М. Анохин, В.А. Глотов, В.В. Павельев [и др.] // Журнал «Автоматика и телемеханика». – Москва, 1997. – № 8. – С. 3-35.
79. Фролова Л. В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств : монографія / Л. В. Фролова, Л. В. Семерунь. – Донецьк : Ноулідж. Донец. від-ня, 2011. – 146 с.
80. Кулинич О. І. Теорія статистики : [підруч.] / Кулинич О. І., Кулинич Р. О. – [4-те вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2009. – 311 с.
81. Кулинич О.І. Теорія методу статистичних рівнянь залежностей / Р.О. Кулинич // Університетські наукові записки . – 2007. – №3(23). – С.284-294.
82. Сталий розвиток регіонів України [Текст] / науковий керівник М.З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – С. 177
83. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С.71-76.
84. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства/ Ю.Г. Кім // Фінанси. – 2010. с. 44-46.
85. Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации / К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. – 2003. – Вип. 3 (№24). – С. 18-41.
86. Спенсер Л.М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы [Текст] : пер. с англ. / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М. : НІРРО, 2005. – 371 с.

87. Засанська Е.В. Класифікація факторів ризикостійкості підприємства / Е.В. Засанська., Ю.Г. Ткачук // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». Випуск 1(49). – 2010. С.50-57.
88. Кулакова І. Управління ризиком в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства [Текст] / І Кулакова ; наук. кер. О.О. Хворост // Актуальні проблеми правової системи України: матеріали науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та студентів юридичного факультету, Суми, 11 травня 2012 р. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 86-89
89. Козловський С.В. Макроекономічне моделювання та прогнозування валютного курсу в Україні [монографія] / С.В. Козловський, О.В. Козловський. – Вінниця: Книга Вега –ВАТ «Вінницька обласна друкарня, 2005. – С.240.
90. Соколова Н.М.Застосування теорії нечітких множин для оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vntu/2008_17_1/46.pdf
91. Кофман А., Хил Алуха Х. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями, Минск: Вышэйшая школа, 1992. – С.320.
92. Егоров П.В. Управление организационной устойчивостью производственно-хозяйственных систем: монографія] / П.В. Егоров, Н.И. Зименко. – Донецк : Юго-Восток, 2007. – с. 171-186

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

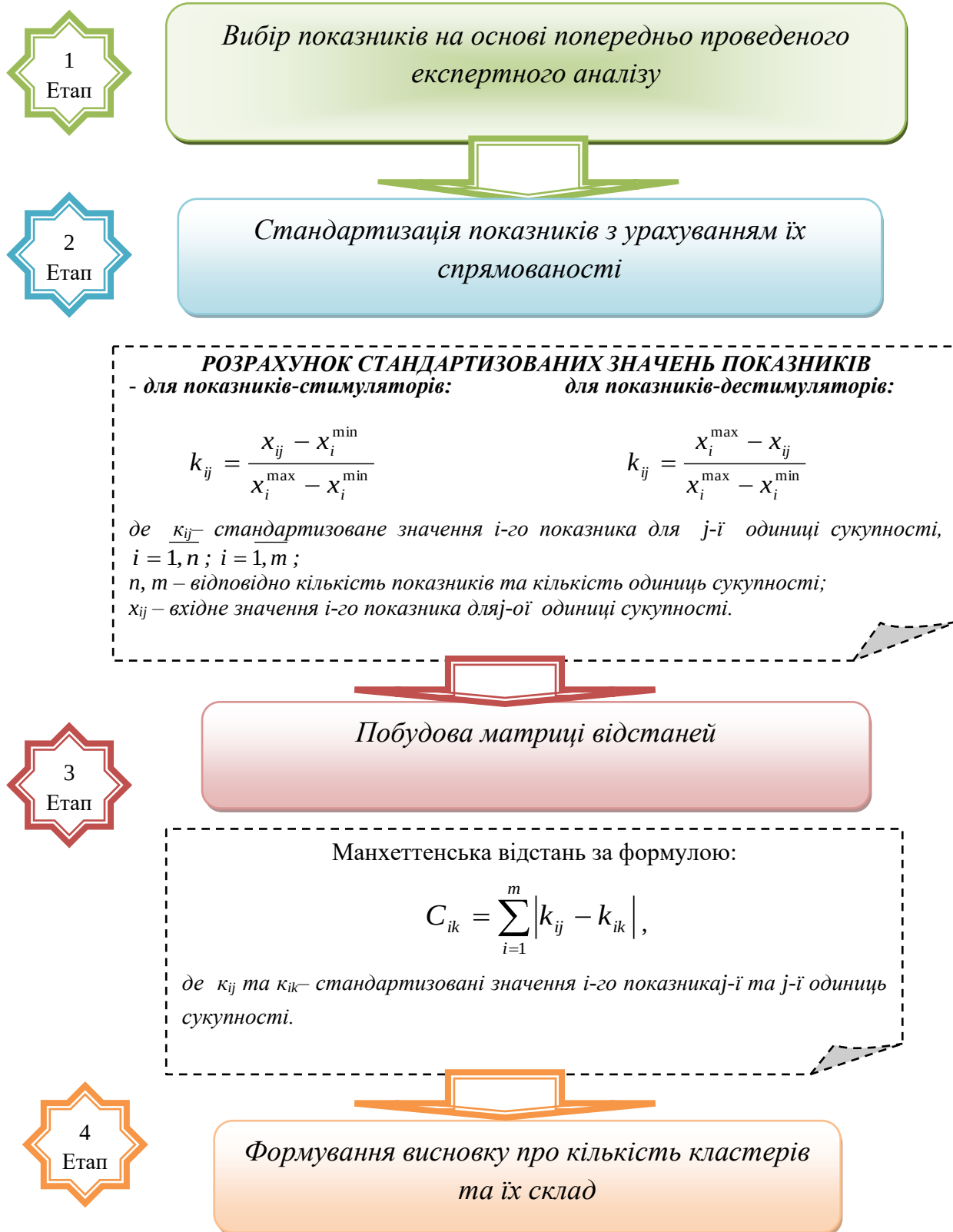


Рис. А.1 – Структурно-логічна схема послідовності проведення кластерного аналізу

ДОДАТОК Б

Кластеризація торговельних підприємств за основними показниками, що характеризують процес управління стійким розвитком торговельного підприємства

Таблиця Б.1 – Матриця вихідних даних

№ пп	Показники	Товарооборот (К ₁)	Чистий прибуток (К ₂)	Торгова площа,м2 (К ₃)
	Підприємство			
1	ТОВ «Гвіздок»	6815,20	15,00	740
2	ТОВ «ЕРГО»	90593,13	13416,24	900
3	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	27793,00	148,00	640
4	ТОВ «НОВОСЕЛ»	5729,30	581,47	760
5	ПП «Ірбіс»	5373,00	175,00	400
6	ТОВ «Сота»	10299,94	2142,56	460
7	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	5665,10	43,20	370
8	ТОВ «Декор-схід»	5500,60	-47,20	870
9	ТОВ «С.В.-Колор»	27348,50	527,90	890
10	ТОВ «Ваш дім»	63223,30	2293,50	600
11	ТОВ «Будмен»	1429,30	4,70	850
12	ТОВ «Ньютон- промсервіс	17473,90	762,60	600
13	ТОВ «ЛІА LTD»	978,00	6,40	700
14	ТОВ ТФ «Фортуна»	3240,00	102,20	850
15	ТОВ «Мрія»	5402,10	593,66	1000
16	ТОВ «Метал- стиль»	97775,00	-591,00	650
17	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	80710,00	449,00	550
18	ТОВ «Кентавр- інструмент»	25230,60	96,40	890
19	ТОВ «Час»	5485,20	171,90	950
Максимальне значення		97775,00	13416,24	1000,00
Мінімальне значення		978,00	-591,00	370,00

Таблиця Б.2 – Значення стандартизованих показників

	Підприємство	K ₁	K ₂	K ₃
1	2	3	4	5
1	ТОВ «Гвіздок»	0,06	0,04	0,59
2	ТОВ «ЕРГО»	0,93	1,00	0,84
3	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,28	0,05	0,43
4	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,05	0,08	0,62
5	ПП «Ірбіс»	0,05	0,05	0,05
6	ТОВ «Сота»	0,10	0,20	0,14
7	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,05	0,05	0,00
8	ТОВ «Декор-схід»	0,05	0,04	0,79
9	ТОВ «С.В.-Колор»	0,27	0,08	0,83
10	ТОВ «Ваш дім»	0,64	0,21	0,37
11	ТОВ «Будмен»	0,00	0,04	0,76
12	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,17	0,10	0,37
13	ТОВ «ЛІА LTD»	0,00	0,04	0,52
14	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,02	0,05	0,76
15	ТОВ «Мрія»	0,05	0,08	1,00
16	ТОВ «Метал-стиль»	1,00	0,00	0,44
17	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,82	0,07	0,29
18	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,25	0,05	0,83
19	ТОВ «Час»	0,05	0,05	0,92

Таблиця Б.3 – Кластеризація торговельних підприємств методом Уорда (Ward-Method)

Крок	Номер кластеру	Рівень схожості	Відстань	Поєднання кластерів		Новий кластер	Кількість підприємств в новому кластері
1	8	99,065	0,0919	8	11	8	2
2	17	97,853	0,2111	6	15	6	2
3	16	97,745	0,2217	5	18	5	2
4	15	97,558	0,2401	4	12	4	2
5	14	96,916	0,3035	8	19	8	3
6	13	95,711	0,4218	1	10	1	2
7	12	92,188	0,7683	3	9	3	2
8	11	91,1658	0,8689	8	16	8	4
9	10	90,696	0,9151	1	4	1	4
10	9	88,439	1,137	13	14	13	2
11	8	83,879	1,585	5	17	5	3
12	7	80,119	1,955	7	13	7	3

Продовження таблиці Б.3

13	6	77,518	2,2119	1	8	1	8
14	5	64,217	3,519	3	5	3	5
15	4	57,990	4,138	1	6	1	10
16	3	19,649	7,90	3	7	3	8
17	2	-20,175	11,820	2	3	2	9
18	1	-32,749	13,056	1	2	1	19

Таблиця Б.4 – Останній розподіл торговельних підприємств

Назва кластеру	Кількість підприємств, що входять до кластеру	Сума квадратів в межах кластеру	Середня відстань від центроїду	Максимальна відстань від центроїду
Кластер А	10	3,6422	0,548	0,952
Кластер В	9	33,6061	1,640	4,317

Таблиця Б.5 – Центроїди кластерів

	Кластер А	Кластер В	Підсумковий центроїд
K ₁	-0,493	0,548	0,000
K ₂	-0,291	0,324	0,000
K ₃	0,681	-0,757	-0,000

Таблиця Б.6 – Відстань між центроїдами кластерів

	Кластер А	Кластер В
Кластер А	0,000	1,8805
Кластер В	1,8805	0,000

Додаток В

Результати дослідження практики використання концепції сталого розвитку торговельних підприємств

Анкета для ідентифікації показників оцінки стійкого розвитку торговельних підприємств

Шановний спеціаліст підприємства! Нами здійснюється опитування з метою виявлення набору показників оцінки стійкого розвитку підприємства. Заздалегідь дякуємо Вам за виявлену допомогу.

Правила заповнення анкети: відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою «+».

1. Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки основного бізнес - процесу економічної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ рентабельність майна
- ☐ рентабельність витрат
- ☐ рентабельність комерційна
- ☐ коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
- ☐ коефіцієнт оборотності капіталу
- ☐ фондівдача основних фондів
- ☐ рентабельність капітальних інвестицій
- ☐ рівень доходу від реалізації
- ☐ ефект фінансового левериджу
- ☐ рентабельність власного капіталу
- ☐ рентабельність обігових активів

2. Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки управлінського бізнес - процесу економічної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ коефіцієнт фінансової незалежності
- ☐ коефіцієнт поточної ліквідності
- ☐ коефіцієнт загальної заборгованості

- ☐ коефіцієнт співвідношення власного та запозиченого капіталу
- ☐ коефіцієнт фінансової стійкості
- ☐ коефіцієнт ділової активності
- ☐ коефіцієнт втрати платоспроможності
- ☐ коефіцієнт загальної ліквідності

3. Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки забезпечуючого бізнес - процесу економічної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ рівень торгової надбавки
- ☐ коефіцієнт оборотності товарних запасів
- ☐ коефіцієнт забезпечення ВОК
- ☐ коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
- ☐ коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК
- ☐ рентабельність позикового капіталу
- ☐ рівень доходу від реалізації,
- ☐ рівень витратоємності витрат обігу
- ☐ товарооборот на 1м2 торгової площі
- ☐ коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
- ☐ коефіцієнт маневреності ВОК
- ☐ коефіцієнт комплексності поставки

4. Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки основного бізнес - процесу соціальної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ середньорічний темп приросту продуктивності праці
- ☐ дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника
- ☐ коефіцієнт ротації кадрів
- ☐ продуктивність праці
- ☐ рівень оплати праці працівників
- ☐ рентабельність персоналу

- ☐ коефіцієнт використання фонду робочого часу
- ☐ часка витрат на оплату праці в витратах обігу
- ☐ коефіцієнт навантаження
- ☐ чистий прибуток на 1грн. фонду оплати праці

5.Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки управлінського бізнес - процесу соціальної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ коефіцієнт обороту по прийому
- ☐ коефіцієнт стабільності колективу
- ☐ рівень освіти
- ☐ рівень організації управлінської праці
- ☐ коефіцієнт загальної трудової мобільності
- ☐ обсяги замовлень на нововведення
- ☐ коефіцієнт ефективності управління ідеями
- ☐ рівень кооперації працівників
- ☐ коефіцієнт плинності
- ☐ рівень дисциплінованості
- ☐ рівень раціоналізаторської активності працівників
- ☐ рівень кваліфікації працівників підприємства

6.Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки забезпечуючого бізнес - процесу соціальної складової стійкого розвитку підприємства

- ☐ адаптація персоналу: число нових робітників, що витримали випробувальний термін
- ☐ трудомісткість праці
- ☐ коефіцієнт якості відбору персоналу
- ☐ рівень дисципліни
- ☐ коефіцієнт якісного складу персоналу
- ☐ відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою
- ☐ рівень оснащення робочих місць

☐ коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці

7.Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки основного бізнес - процесу інноваційної складової стійкого розвитку підприємства

☐ рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання

☐ коефіцієнт освоєння нової продукції

☐ рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів

☐ рівень витрат на наукові дослідження

☐ коефіцієнт інноваційного росту

☐ рівень інноваційної активності підприємства

☐ використання методів і технологій активного продажу

☐ рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)

☐ коефіцієнт наукомісткості

☐ коефіцієнт освоєння нової техніки

8.Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки управлінського бізнес - процесу інноваційної складової стійкого розвитку підприємства

☐ рівень раціоналізаторської активності

☐ коефіцієнт новаторства

☐ рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)

☐ рентабельність реалізованої інноваційної продукції, послуг

☐ наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій

☐ рівень інноваційної культури

☐ рівень інноваційності організаційної структури управління

☐ наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій

9.Виберіть найважливіші на Ваш погляд показники оцінки забезпечуючого бізнес - процесу інноваційної складової стійкого розвитку підприємства

☐ наявність інформаційної бази щодо конкурентів

- ☐ коефіцієнт точності інформації
- ☐ наявність інформаційної бази щодо споживачів
- ☐ коефіцієнт забезпеченості новим обладнанням
- ☐ наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки
- ☐ наявність інформаційної бази щодо постачальників
- ☐ коефіцієнт екологічної чистоти реалізації
- ☐ рівень сприятливості працівників до інновацій
- ☐ кількість працівників вищої кваліфікації
- ☐ коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів
- ☐ рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньою розробкою інновацій

Дякуємо за увагу!!!

Додаток Д

Оцінка ефективності управління стійким розвитком торговельних підприємств Харківської області

Таблиця Д.1 – Фактичні значення для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств кластеру А за 2017 р.

БП		Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон- промсервіс	ТОВ «Декор- схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал- стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
Економічна складова	(ОВР)	рентабельність власного капіталу	3,35	2,67	12,12	4,21	-1,36	1,56	10,96	42,16	8,12	61,68
		рентабельність витрат	4,26	3,06	11,63	1,97	-0,93	0,27	4,87	22,99	30,89	15,80
		рентабельність комерційна	3,72	2,63	9,12	1,78	-0,81	0,26	3,81	19,03	18,10	12,28
		коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	55,18	27,35	0,00	29,85	572,54	50,89	15,94	14,36	29,44	707,78
		коефіцієнт оборотності капіталу	1,07	1,20	1,65	2,83	2,04	6,83	3,45	2,71	0,52	6,03
		фондовіддача основних фондів	0,62	5,79	12,65	7,18	2,69	0,27	7,06	3,79	1,16	15,31
	(УВР)	коефіцієнт фінансової незалежності	1,88	0,12	0,81	0,67	0,99	23,41	0,65	0,54	0,74	0,84
		коефіцієнт загальної заборгованості	0,43	0,88	0,19	0,33	0,14	3,37	0,35	0,46	0,26	0,99
		коефіцієнт фінансової стійкості	4,33	0,14	4,21	2,00	7,22	6,95	1,86	1,15	2,78	0,85
		коефіцієнт загальної ліквідності	0,40	0,45	0,76	1,70	1,89	0,11	1,75	1,07	1,43	0,53
	(ЗВР)	коефіцієнт забезпечення ВОК	2,49	-0,13	4,80	0,59	1,40	3,36	0,42	-0,12	0,93	1,05
		коефіцієнт маневреності ВОК	0,43	-0,05	0,70	0,34	0,37	1,25	0,24	-0,05	0,35	0,51
		коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК	20,72	-151,18	5,66	16,56	4,22	23,77	6,05	-0,81	572,04	2,32
		рентабельність позикового капіталу	7,72	3,04	63,12	12,60	-9,90	0,46	31,39	90,72	30,74	62,59
		рівень доходу від реалізації,	3,72	2,63	9,12	1,78	-0,81	0,26	3,81	19,03	18,10	12,28
		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,38	2,07	9,91	19,25	55,16	10,68	17,31	9,13	3,55	6,84
Соціальна складова	(ОВР)	продуктивність праці	44,04	671,94	118,91	158,53	61,78	21,07	519,20	131,23	255,54	106,17
		дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	27,41	340,88	72,58	79,26	44,56	15,48	281,93	101,92	101,88	88,47
		рентабельність персоналу	102,09	895,33	662,24	141,37	-35,92	4,09	1 073,75	1 939,35	1 843,81	1 086,39
		чистий прибуток на 1грн. фонду оплати праці	0,60	0,09	-0,07	0,01	0,43	2,23	1,91	1,86	5,89	0,28
		часка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,19	0,23	0,13	0,36	0,11	0,10	0,16	0,08	0,04	0,12
	(УВР)	коефіцієнт обороту по прийому	0,01	0,03	0,10	0,07	0,19	0,09	0,18	0,03	0,11	0,07
		коефіцієнт плинності										
		рівень раціоналізаторської активності працівників	0,80	0,70	0,67	0,55	0,78	0,65	0,80	0,79	0,68	0,67
		рівень кваліфікації працівників підприємства	0,75	0,80	0,70	0,80	0,66	0,80	0,75	0,65	0,78	0,77
		рівень освіти	0,80	0,75	0,75	0,65	0,80	0,75	0,65	0,75	0,90	0,70
		коефіцієнт загальної трудової мобільності	0,40	0,30	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,10	0,30	0,15

БП		Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон- промсервіс»	ТОВ «Декор- схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал- стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
Інноваційна складова		коефіцієнт ефективності управління ідеями	0,80	0,70	0,80	0,65	0,75	0,71	0,72	0,78	0,88	0,73
	(ZBP)	адаптація персоналу	0,80	0,92	0,80	0,93	0,94	0,88	0,83	0,84	0,85	0,88
		коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці	0,80	0,92	0,97	0,87	0,88	0,78	0,75	0,80	0,82	0,82
		рівень оснащеності робочих місць	0,80	0,75	0,85	0,87	0,86	0,75	0,88	0,75	0,79	0,79
		рівень дисципліни	0,80	0,70	0,75	0,75	0,76	0,81	0,81	0,82	0,85	0,87
		коефіцієнт якості відбору персоналу	0,75	0,65	0,67	0,80	0,82	0,80	0,81	0,87	0,87	0,85
		відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою	80,00	75,00	75,00	68,00	66,00	78,00	82,00	83,00	87,00	78,00
		рівень лояльності персоналу до системи управління	0,75	0,66	0,64	0,87	0,64	0,63	0,70	0,55	0,78	0,45
	(OBP)	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,90	0,87	0,87	0,75	0,75	0,67	0,87	0,83	0,85	0,75
		використання методів і технологій активного продажу	0,75	0,75	0,75	0,76	0,79	0,74	0,76	0,81	0,83	0,74
		рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	0,82	0,87	0,87	0,83	0,87	0,75	0,76	0,74	0,76	0,64
		рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	0,90	0,87	0,87	0,87	0,85	0,84	0,74	0,87	0,86	0,86
		коефіцієнт освоєння нової техніки	0,88	0,82	0,75	0,74	0,74	0,82	0,81	0,83	0,75	0,73
		рівень інноваційної активності підприємства	0,78	0,75	0,73	0,75	0,75	0,81	0,87	0,82	0,83	0,84
	(YBP)	рівень раціоналізаторської активності	0,78	0,78	0,75	0,70		0,78	0,78	0,74	0,70	0,75
		рівень інноваційності організаційної структури управління	0,74	0,72	0,81	0,74	0,74	0,72	0,72	0,76	0,72	0,73
		рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	0,82	0,74	0,56	0,62	0,64	0,67	0,67	0,65	0,64	0,63
		наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
		наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
		рівень інноваційної культури	0,79	0,75	0,78	0,75	0,70	0,75	0,78	0,65	0,64	0,65
	(ZBP)	наявність інформаційної бази щодо конкурентів	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
		наявність інформаційної бази щодо постачальників	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
		наявність інформаційної бази щодо споживачів	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
		рівень сприятливості працівників до інновацій	0,80	0,74	0,74	0,75	0,76	0,65	0,64	0,68	0,65	0,67
		наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00

БП	Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон- промсервіс	ТОВ «Декор- схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал- стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
	рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньою розробкою інновацій	0,89	0,75	0,82	0,82	0,83	0,87	0,88	0,87	0,84	0,85

Таблиця Д.2 – Фактичні значення для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств кластеру А за 2018 р.

БП		Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон- промсервіс	ТОВ «Декор- схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал- стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
Економічна складова	(ОВР)	рентабельність власного капіталу	20,86	23,15	-3,63	0,35	-4,41	37,97	15,78	43,73	55,01	11,61
		рентабельність витрат	17,00	6,03	-1,22	0,41	-0,88	4,66	40,47	18,27	14,86	0,87
		рентабельність комерційна	0,26	4,36	12,73	5,24	-1,03	0,39	-0,72	3,76	23,61	13,19
		коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,53	553,13	0,00	14,50	534,04	36,46	16,62	11,36	21,78	13,39
		коефіцієнт оборотності капіталу	1,04	0,67	1,84	2,18	1,95	5,22	3,65	3,02	0,46	2,70
		фондовіддача основних фондів	0,54	2,96	16,37	8,02	3,17	0,22	7,23	4,49	1,11	17,41
	(УВР)	коефіцієнт фінансової незалежності	1,72	0,11	0,76	0,50	0,90	20,47	0,55	0,51	0,69	0,57
		коефіцієнт загальної заборгованості	0,85	0,89	0,24	0,50	0,09	3,50	0,45	0,49	0,31	0,43
		коефіцієнт фінансової стійкості	2,03	0,12	3,20	0,98	10,03	5,85	1,22	1,06	2,27	1,32
		коефіцієнт загальної ліквідності	0,20	0,22	0,59	0,63	2,91	0,12	1,11	1,21	1,41	2,03
	(ЗВР)	коефіцієнт забезпечення ВОК	0,67	-0,40	4,80	0,84	1,49	0,62	0,26	-0,11	0,77	0,55
		коефіцієнт маневреності ВОК	0,06	-0,72	0,88	0,54	0,43	0,01	0,23	-0,09	0,48	0,77
		коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК	4,94	-241,38	5,51	22,73	4,44	3,31	3,35	-0,72	145,13	6,21
		рентабельність позикового капіталу	0,27	2,72	78,58	18,84	-18,66	0,49	-4,88	19,45	31,05	68,83
		рівень доходу від реалізації,	0,26	4,36	12,73	5,24	-1,03	0,39	-0,72	3,76	23,61	13,19
		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,58	2,18	8,20	24,71	69,28	5,33	13,47	10,06	6,52	7,24
Соціальна складова	(ОВР)	продуктивність праці	34,89	524,24	134,62	185,50	65,18	14,62	580,78	164,97	201,72	98,22
		дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	21,93	261,95	81,56	92,75	47,06	10,38	316,34	130,60	81,75	81,85
		рентабельність персоналу	5,68	1 141,04	1 038,35	485,73	-48,66	4,09	-228,19	491,14	1 930,23	1 079,39
		чистий прибуток на 1грн. фонду оплати праці	0,01	0,25	0,93	0,22	-0,07	0,01	-0,08	0,61	2,21	2,07
		часка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,36	0,20	0,18	0,27	0,18	0,28	0,11	0,08	0,18	0,09
	(УВР)	коефіцієнт обороту по прийому	0,04	0,03		0,07		0,04	0,07	0,11	0,12	0,02
		коефіцієнт плинності			-0,02		-0,01					
		рівень раціоналізаторської активності працівників	0,88	0,77	0,74	0,61	0,86	0,72	0,88	0,87	0,75	0,74

БП		Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон- промсервіс	ТОВ «Декор- схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал- стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
Інноваційна складова	(ZBP)	рівень кваліфікації працівників підприємства	0,90	0,96	0,84	0,96	0,79	0,96	0,90	0,78	0,94	0,92
		рівень освіти	0,90	0,84	0,84	0,73	0,90	0,84	0,73	0,84	0,98	0,78
		коефіцієнт загальної трудової мобільності	0,39	0,29	0,19	0,19	0,29	0,39	0,19	0,10	0,29	0,15
		коефіцієнт ефективності управління ідеями	0,99	0,88	0,99	0,81	0,94	0,89	0,90	0,98	0,98	0,91
		адаптація персоналу	0,84	0,97	0,84	0,98	0,99	0,92	0,87	0,88	0,89	0,92
		коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці	0,83	0,96	1,01	0,90	0,92	0,81	0,78	0,83	0,85	0,85
		рівень оснащення робочих місць	0,83	0,78	0,88	0,90	0,89	0,78	0,92	0,78	0,82	0,82
		рівень дисципліни	0,85	0,74	0,80	0,80	0,81	0,86	0,86	0,87	0,90	0,92
	(YBP)	коефіцієнт якості відбору персоналу	0,78	0,68	0,70	0,83	0,85	0,83	0,84	0,90	0,90	0,88
		відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою	84,00	78,75	78,75	71,40	69,30	81,90	86,10	87,15	91,35	81,90
		рівень лояльності персоналу до системи управління	0,77	0,68	0,66	0,90	0,66	0,65	0,72	0,57	0,80	0,46
	(ZBP)	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,94	0,90	0,90	0,78	0,78	0,70	0,90	0,86	0,88	0,78
		використання методів і технологій активного продажу	0,78	0,78	0,78	0,79	0,82	0,77	0,79	0,84	0,86	0,77
		рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	0,85	0,90	0,90	0,86	0,90	0,78	0,79	0,77	0,79	0,67
		рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	0,93	0,90	0,90	0,90	0,87	0,86	0,76	0,90	0,88	0,88
		коефіцієнт освоєння нової техніки	0,93	0,86	0,79	0,78	0,78	0,86	0,85	0,87	0,79	0,77
		рівень інноваційної активності підприємства	0,82	0,78	0,76	0,78	0,78	0,85	0,91	0,86	0,87	0,88
		рівень раціоналізаторської активності	0,80	0,80	0,77	0,72	0,00	0,80	0,80	0,76	0,72	0,77
	(YBP)	рівень інноваційності організаційної структури управління	0,77	0,75	0,85	0,77	0,77	0,75	0,75	0,79	0,75	0,76
		рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	0,86	0,78	0,59	0,65	0,67	0,70	0,70	0,68	0,67	0,66
		наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
		наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
		рівень інноваційної культури	0,82	0,78	0,81	0,78	0,73	0,78	0,81	0,68	0,67	0,68
	(ZBP)	наявність інформаційної бази щодо конкурентів	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00

Продовження таблиці Д.2

БП		Показники	ТОВ «Гвіздок»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	ТОВ «Декор-схід»	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал-стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сота»	ТОВ «Мрія»
		наявність інформаційної бази щодо постачальників	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
		наявність інформаційної бази щодо споживачів	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
		рівень сприятливості працівників до інновацій	0,84	0,78	0,78	0,79	0,80	0,68	0,67	0,71	0,68	0,70
		наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
		рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньою розробкою інновацій	0,94	0,80	0,87	0,87	0,88	0,92	0,93	0,92	0,89	0,90

Таблиця Д.3 – Фактичні значення для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств кластеру Б за 2017 р.

БП		Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	ТОВ «С.В.-Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр-інструмент»
Економічна складова	(ОВР)	рентабельність власного капіталу	43,45	4,61	7,19	1,30	2,62	0,29	11,23	28,00	-0,25
		рентабельність витрат	23,56	3,25	5,06	4,55	2,94	1,44	100,00	6,82	-1,14
		рентабельність комерційна	17,52	2,49	4,45	4,18	2,42	1,15	19,18	5,41	-0,73
		коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,69	196,00	7,65	1,97	16,27	10,77	0,00	47,65	5,35
		коефіцієнт оборотності капіталу	2,86	2,22	1,92	0,35	1,30	0,34	0,70	6,21	0,39
		фондовіддача основних фондів	11,83	3,39	17,23	0,62	2,19	0,30	0,65	19,13	2,98
	(УВР)	коефіцієнт фінансової незалежності	0,28	0,25	0,05	0,82	0,50	0,93	0,98	0,87	0,75
		коефіцієнт загальної заборгованості	0,72	0,75	0,18	0,18	0,49	0,07	0,02	0,13	0,25
		коефіцієнт фінансової стійкості	0,40	0,33	0,30	4,65	1,02	13,99	40,18	6,82	3,00
		коефіцієнт загальної ліквідності	0,79	0,90	4,87	2,88	0,93	1,93	2,30	5,71	1,27
	(ЗВР)	коефіцієнт забезпечення ВОК	0,13	-0,84	-0,05	0,77	0,01	0,64	1,40	0,82	3,01
		коефіцієнт маневреності ВОК	0,07	-0,30	-0,04	0,32	0,00	0,08	0,08	0,60	0,64
		коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК	13,61	-2,14	-0,08	2 061,29	0,02	1,39	3,66	55,20	26,46

Продовження табл. Д.3

БП		Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	ТОВ «С.В.- Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр- інструмент»
		рентабельність позикового капіталу	60,68	6,12	40,82	7,37	5,36	4,36	462,35	219,09	-0,99
		рівень доходу від реалізації,	17,52	2,49	4,45	4,18	2,42	1,15	19,18	5,41	-0,73
		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,69	72,70	11,23	19,52	6,65	5,80	1 690,36	131,59	6,59
Соціальна складова	(ОВР)	продуктивність праці	191,54	462,50	115,69	92,71	146,91	52,59	52,53	745,09	166,19
		дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	149,48	246,66	39,02	30,11	108,90	27,20	37,21	341,50	126,76
		рентабельність персоналу	2 619,15	615,31	173,47	125,82	263,43	31,38	713,58	1 849,14	-93,16
		чистий прибуток на 1грн. фонду оплати праці	0,09	0,21	0,31	0,07	0,86	0,65	-0,21	0,65	-0,21
		часка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,59	0,22	0,09	0,21	1,17	0,10	0,05	0,10	0,05
		коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,06	0,05	0,17	0,12		0,17	0,11	0,20
	(УВР)	коефіцієнт плинності						-0,03			
		рівень раціоналізаторської активності працівників	0,55	0,72	0,92	0,45	0,80	0,65	0,64	0,75	0,71
		рівень кваліфікації працівників підприємства	0,82	0,66	0,75	0,85	0,70	0,65	0,67	0,64	0,80
		рівень освіти	0,72	0,69	0,81	0,73	0,71	0,77	0,81	0,87	0,70
		коефіцієнт загальної трудової мобільності	0,20	0,25	0,30	0,15	0,14	0,13	0,20	0,15	0,30
		коефіцієнт ефективності управління ідеями	0,67	0,70	0,81	0,82	0,67	0,69	0,82	0,70	0,72
		адаптація персоналу	0,78	0,90	0,85	0,78	0,85	0,82	0,87	0,82	0,80
	(ЗВР)	коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці	0,83	0,85	0,85	0,87	0,88	0,87	0,82	0,84	0,83
		рівень оснащеності робочих місць	0,78	0,78	0,84	0,85	0,84	0,82	0,83	0,87	0,84
		рівень дисципліни	0,74	0,72	0,84	0,85	0,84	0,87	0,87	0,83	0,82
		коефіцієнт якості відбору персоналу	0,80	0,75	0,78	0,87	0,87	0,60	0,87	0,58	0,60
		відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою	81,00	88,00	78,00	87,00	77,00	71,00	78,00	65,00	67,00
		рівень лояльності персоналу до системи управління	0,55	0,65	0,64	0,70	0,72	0,68	0,67	0,59	0,81
Інноваційна складова	(ОВР)	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,76	0,76	0,74	0,65	0,67	0,67	0,82	0,80	0,75
		використання методів і технологій активного продажу	0,75	0,84	0,87	0,76	0,69	0,78	0,73	0,74	0,72

Продовження табл. Д.3

БП		Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	ТОВ «С.В.- Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр- інструмент»
		рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	0,67	0,67	0,65	0,71	0,72	0,70	0,69	0,65	0,68
		рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	0,74	0,72	0,72	0,73	0,87	0,63	0,64	0,64	0,67
		коефіцієнт освоєння нової техніки	0,74	0,72	0,72	0,69	0,69	0,68	0,68	0,63	0,80
		рівень інноваційної активності підприємства	0,67	0,68	0,75	0,75	0,76	0,72	0,73	0,68	0,74
	(УБР)	рівень раціоналізаторської активності	0,74	0,60	0,65	0,71	0,58	0,64	0,67	0,64	0,81
		рівень інноваційності організаційної структури управління	0,81	0,74	0,75	0,68	0,78	0,74	0,72	0,78	0,75
		рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	0,78	0,59	0,62	0,64	0,65	0,62	0,71	0,69	0,76
		наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
		наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
		рівень інноваційної культури	0,68	0,67	0,63	0,67	0,68	0,81	0,78	0,75	0,69
	(ЗБР)	наявність інформаційної бази щодо конкурентів	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
		наявність інформаційної бази щодо постачальників	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
		наявність інформаційної бази щодо споживачів	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
		рівень сприятливості працівників до інновацій	0,71	0,72	0,72	0,73	0,74	0,75	0,74	0,74	0,73
		наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
		рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньою розробкою інновацій	0,78	0,79	0,81	0,87	0,87	0,78	0,72	0,78	0,78

Таблиця Д.4 – Фактичні значення для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств кластеру Б за 2018 р.

БП		Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	ТОВ «С.В.- Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр- інструмент»
Економічна складова	(ОВР)	рентабельність власного капіталу	54,72	0,52	5,45	1,37	29,63	5,32	0,33	5,32	0,33
		рентабельність витрат	4,36	0,86	2,82	0,72	29,19	0,79	0,73	0,79	0,73
		рентабельність комерційна	17,09	0,64	3,92	0,87	2,31	0,65	3,79	0,67	0,45
		коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,42	455,62	5,96	4,70	16,71	32,93	0,00	35,46	6,72
		коефіцієнт оборотності капіталу	1,56	2,58	1,78	0,34	1,31	0,21	0,72	6,94	0,61
		фондовіддача основних фондів	4,65	7,90	26,13	0,57	2,20	0,24	0,94	21,01	4,02
	(УВР)	коефіцієнт фінансової незалежності	0,15	0,31	0,28	0,86	0,50	0,94	0,75	0,82	0,67
		коефіцієнт загальної заборгованості	0,85	0,67	0,72	0,14	0,49	0,06	0,25	0,18	0,33
		коефіцієнт фінансової стійкості	0,18	0,47	0,39	6,25	1,02	15,96	3,07	4,41	2,05
		коефіцієнт загальної ліквідності	0,57	0,27	1,60	3,47	0,85	1,08	1,24	3,89	2,64
	(ЗВР)	коефіцієнт забезпечення ВОК	-0,29	0,23	0,25	0,88	0,01	0,99	0,41	0,75	2,02
		коефіцієнт маневреності ВОК	-0,92	0,13	0,80	0,40	0,01	0,07	0,16	0,66	0,81
		коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК	-62,03	0,59	0,45	2 102,75	0,03	1,65	6,57	53,25	38,99
		рентабельність позикового капіталу	27,33	2,06	8,04	1,86	5,17	2,37	9,25	20,88	0,71
		рівень доходу від реалізації,	17,09	0,64	3,92	0,87	2,31	0,65	3,79	0,67	0,45
		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,65	162,53	3,25	3,72	5,77	5,08	0,00	71,93	31,59
Соціальна складова	(ОВР)	продуктивність праці	190,28	405,86	134,33	77,33	152,88	39,92	84,71	797,53	255,40
		дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	148,44	216,46	44,69	25,09	113,65	27,94	60,00	365,52	194,56
		рентабельність персоналу	2 536,15	138,32	175,00	21,82	262,64	18,29	227,11	244,02	86,85
		чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	5,42	0,06	0,10	0,04	0,26	0,03	0,21	0,06	0,17
		часка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,04	0,14	0,46	0,24	0,11	0,24	1,36	0,12	0,04
	(УВР)	коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,08	0,02	0,06	0,01	0,17		0,05	0,12
		коефіцієнт плинності						-0,18			
		рівень раціоналізаторської активності працівників	0,61	0,80	1,02	0,50	0,89	0,72	0,71	0,83	0,79
		рівень кваліфікації працівників підприємства	0,89	0,72	0,82	0,93	0,76	0,71	0,73	0,70	0,87
		рівень освіти	0,77	0,74	0,87	0,78	0,76	0,83	0,87	0,94	0,75
		коефіцієнт загальної трудової мобільності	0,20	0,25	0,30	0,15	0,14	0,13	0,20	0,15	0,30

Продовження табл. Д.4

БП		Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	ТОВ «С.В.-Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр-інструмент»
Інноваційна складова	(ZBP)	коефіцієнт ефективності управління ідеями	0,77	0,81	0,93	0,94	0,77	0,79	0,94	0,81	0,83
		адаптація персоналу	0,86	0,99	0,94	0,86	0,94	0,90	0,96	0,90	0,88
		коефіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці	0,89	0,91	0,91	0,93	0,94	0,93	0,88	0,90	0,89
		рівень оснащення робочих місць	0,82	0,82	0,88	0,89	0,88	0,86	0,87	0,91	0,88
		рівень дисципліни	0,77	0,75	0,87	0,88	0,87	0,90	0,90	0,86	0,85
		коефіцієнт якості відбору персоналу	0,82	0,77	0,80	0,90	0,90	0,62	0,90	0,60	0,62
		відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою	86,67	94,16	83,46	93,09	82,39	75,97	83,46	69,55	71,69
		рівень лояльності персоналу до системи управління	0,58	0,68	0,67	0,74	0,76	0,71	0,70	0,62	0,85
	(OBR)	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,80	0,80	0,78	0,68	0,70	0,70	0,86	0,84	0,79
		використання методів і технологій активного продажу	0,77	0,86	0,89	0,78	0,70	0,80	0,74	0,75	0,73
		рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	0,69	0,69	0,67	0,74	0,75	0,73	0,72	0,67	0,71
		рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	0,78	0,76	0,76	0,77	0,92	0,66	0,67	0,67	0,70
		коефіцієнт освоєння нової техніки	0,77	0,74	0,74	0,71	0,71	0,70	0,70	0,65	0,83
		рівень інноваційної активності підприємства	0,69	0,71	0,78	0,78	0,79	0,75	0,76	0,71	0,77
	(YBP)	рівень раціоналізаторської активності	0,78	0,63	0,68	0,75	0,61	0,67	0,70	0,67	0,85
		рівень інноваційності організаційної структури управління	0,86	0,79	0,80	0,72	0,83	0,79	0,77	0,83	0,80
		рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	0,82	0,62	0,65	0,67	0,68	0,65	0,74	0,72	0,80
		наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
		наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
		рівень інноваційної культури	0,70	0,69	0,65	0,69	0,70	0,83	0,80	0,77	0,71
	(ZBP)	наявність інформаційної бази щодо конкурентів	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
		наявність інформаційної бази щодо постачальників	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Продовження табл. Д.4

БП	Показники	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	ТОВ «С.В.-Колор»	ТОВ «ЛІА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	ТОВ «Кентавр-інструмент»
	наявність інформаційної бази щодо споживачів	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00
	рівень сприятливості працівників до інновацій	0,75	0,76	0,76	0,77	0,78	0,80	0,78	0,78	0,77
	наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
	рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньо розробкою інновацій	0,83	0,85	0,87	0,93	0,93	0,83	0,77	0,83	0,83

Таблиця Д.5 – Вихідні дані для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств за кластерами у 2017, 2018 рр.

Локальна складова	Бізнес-процес	Індикатор оцінки	Кластер А				Кластер Б			
			2017 рік	2018 рік	Відхилення, +/-	Темп змін, %	2017 рік	2018 рік	Відхилення, +/-	Темп змін, %
Економічна складова	Основний бізнес-процес (ОВР)	рентабельність власного капіталу	14,55	20,04	5,50	137,78	10,94	11,44	0,50	104,62
		рентабельність витрат	9,48	10,05	0,56	105,96	16,28	4,55	-11,72	27,98
		рентабельність комерційна	6,99	6,18	-0,81	88,35	6,23	3,37	-2,86	54,17
		коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	150,33	121,78	-28,55	81,01	33,26	63,17	29,91	189,91
		коефіцієнт оборотності капіталу	2,83	2,27	-0,56	80,20	1,81	1,78	-0,03	98,47
		фондовіддача основних фондів	5,65	6,15	0,50	108,89	6,48	7,52	1,04	116,10
	Управлінський бізнес-процес (УВР)	коефіцієнт фінансової незалежності	3,06	2,68	-0,39	87,42	0,60	0,59	-0,02	97,29
		коефіцієнт загальної заборгованості	0,74	0,77	0,03	104,64	0,31	0,41	0,10	132,37
		коефіцієнт фінансової стійкості	3,15	2,81	-0,34	89,12	7,85	3,75	-4,10	47,81
		коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	1,04	0,03	103,33	2,40	1,73	-0,66	72,37
	Забезпечуючий бізнес-процес (ЗВР)	коефіцієнт забезпечення ВОК	1,48	0,95	-0,53	64,25	0,66	0,58	-0,07	89,13
		коефіцієнт маневреності ВОК	0,41	0,26	-0,15	63,85	0,16	0,24	0,07	145,33
		коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів ВОК	49,94	-4,65	-54,58	-9,31	239,93	238,03	-1,91	99,20
		рентабельність позикового капіталу	29,25	19,67	-9,58	67,25	89,46	8,63	-80,83	9,65
		рівень доходу від реалізації,	6,99	6,18	-0,81	88,35	6,23	3,37	-2,86	54,17

Логотип складова	Продовження табл. Д.5 бізнес-процес	Індикатор оцінки	Кластер А				Кластер Б			
			2017 рік	2018 рік	Відхилення,+/-	Темп змін,%	2017 рік	2018 рік	Відхилення,+/-	Темп змін,%
			коєфіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,03	15,25	0,23	101,52	216,68	31,84	-184,84
Соціальна складова	Основний бізнес-процес (ОВР)	продуктивність праці	208,84	200,47	-8,37	95,99	225,08	237,58	12,50	105,55
		дохід від реалізації продукції в розрахунку на 1-го робітника	115,44	112,62	-2,82	97,56	122,98	132,93	9,95	108,09
		рентабельність персоналу	771,25	589,88	-181,37	76,48	699,79	412,24	-287,55	58,91
		чистий прибуток на 1грн. фонду оплати праці	1,32	0,62	-0,71	46,65	0,27	0,71	0,44	262,91
		часка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,15	0,19	0,04	126,42	0,29	0,31	0,02	105,82
	Управлінський бізнес-процес (УВР)	коєфіцієнт обороту по прийому	0,09	0,06	-0,02	71,80	0,12	0,07	-0,06	55,20
		коєфіцієнт плинності		-0,01	-0,01		-0,03	-0,18	-0,14	515,56
		рівень раціоналізаторської активності працівників	0,71	0,78	0,07	110,00	0,69	0,76	0,08	111,00
		рівень кваліфікації працівників підприємства	0,75	0,90	0,15	120,00	0,73	0,79	0,07	109,00
		рівень освіти	0,75	0,84	0,09	111,63	0,76	0,81	0,06	107,50
		коєфіцієнт загальної трудової мобільності	0,26	0,25	-0,01	97,00	0,20	0,20	0,00	99,00
		коєфіцієнт ефективності управління ідеями	0,75	0,93	0,17	123,14	0,73	0,84	0,11	115,00
	Забезпечуючий бізнес-процес (ЗВР)	адаптація персоналу	0,87	0,91	0,04	105,00	0,83	0,91	0,08	110,00
		коєфіцієнт забезпеченості нормальними умовами праці	0,84	0,87	0,03	104,00	0,85	0,91	0,06	107,00
		рівень оснащення робочих місць	0,81	0,84	0,03	104,00	0,83	0,87	0,04	105,00
		рівень дисципліни	0,79	0,84	0,05	106,00	0,82	0,85	0,03	104,00
		коєфіцієнт якості відбору персоналу	0,79	0,82	0,03	104,00	0,75	0,77	0,02	103,00
		відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою	77,20	81,06	3,86	105,00	76,89	82,27	5,38	107,00
		рівень лояльності персоналу до системи управління	0,67	0,69	0,02	103,00	0,67	0,70	0,03	105,00
Інноваційна складова	Основний бізнес-процес (ОВР)	рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,81	0,84	0,03	104,00	0,74	0,77	0,04	105,00
		використання методів і технологій активного продажу	0,77	0,80	0,03	104,00	0,76	0,78	0,02	102,00

Продовження табл. Д.5

Локальна складова	Бізнес-процес	Індикатор оцінки	Кластер А				Кластер Б			
			2017 рік	2018 рік	Відхилення,+/-	Темп змін,%	2017 рік	2018 рік	Відхилення,+/-	Темп змін,%
		рівень автоматизації основних торгово-оперативних бізнес-процесів	0,79	0,82	0,03	104,00	0,68	0,71	0,03	103,70
		рівень розвитку мобільної комерції (інформованість споживачів про цінові та товарні пропозиції)	0,85	0,88	0,02	102,90	0,71	0,74	0,04	105,20
		коефіцієнт освоєння нової техніки	0,79	0,83	0,04	105,40	0,71	0,73	0,02	103,40
		рівень інноваційної активності підприємства	0,79	0,83	0,04	104,50	0,72	0,75	0,03	103,70
		рівень раціоналізаторської активності	0,75	0,70	-0,05	92,70	0,67	0,70	0,03	105,00
	Управлінський бізнес-процес (УБР)	рівень інноваційності організаційної структури управління	0,74	0,77	0,03	104,60	0,75	0,80	0,05	106,50
		рівень екологізації торгівлі ("зелені" товари та упаковка)	0,66	0,70	0,03	105,00	0,67	0,71	0,03	104,90
		наявність контролю за впровадженням інноваційних пропозицій	4,20	4,20	0,00	100,00	4,00	4,00	0,00	100,00
		наявність розробленого комплексу маркетингу, необхідного для розробки, впровадження та просування інновацій	4,70	4,70	0,00	100,00	3,67	3,67	0,00	100,00
		рівень інноваційної культури	0,72	0,75	0,03	104,00	0,71	0,73	0,02	103,00
		наявність інформаційної бази щодо конкурентів	4,30	4,70	0,40	109,30	3,33	3,89	0,56	116,67
	Забезпечуючий бізнес-процес (ЗБР)	наявність інформаційної бази щодо постачальників	4,60	4,60	0,00	100,00	3,56	4,00	0,44	112,50
		наявність інформаційної бази щодо споживачів	4,40	4,40	0,00	100,00	3,89	4,33	0,44	111,43
		рівень сприятливості працівників до інновацій	0,71	0,74	0,04	105,00	0,73	0,77	0,04	106,00
		наявність і рівень інформаційного забезпечення щодо інноваційної розробки	4,70	4,70	0,00	100,00	3,33	4,11	0,78	123,33
		рівень кваліфікації працівників, зайнятих безпосередньо розробкою інновацій	0,84	0,89	0,05	106,00	0,80	0,85	0,06	107,00

Додаток Ж

Результати оцінки стійкого розвитку торговельних підприємств Харківської області за багатокомпонентною моделлю

Таблиця Ж.1 – Значення інтегрованої оцінки стійкого розвитку торговельних підприємств за їх бізнес-процесами у 2017 р.

Кластер	Підприємства	Економічна складова			Соціальна складова			Інноваційна складова		
		(ОВР)	(УВР)	(ЗВР)	(ОВР)	(УВР)	(ЗВР)	(ОВР)	(УВР)	(ЗВР)
А	ТОВ «Гвіздок»	0,70	0,85	0,96	0,53	0,55	0,65	0,80	0,80	0,75
	ТОВ «Ваш дім»	0,64	0,66	0,53	0,45	0,65	0,65	0,74	0,81	0,65
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,60	0,65	0,85	0,87	0,70	0,72	0,69	0,79	0,75
	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,65	0,69	0,95	0,88	0,80	0,65	0,70	0,70	0,65
	ТОВ «Декор-схід»	0,43	0,55	0,55	0,55	0,65	0,55	0,61	0,60	0,64
	ТОВ «Будмен»	0,69	0,91	0,95	0,48	0,55	0,49	0,68	0,71	0,67
	ТОВ «Метал-стиль»	0,62	0,68	0,90	0,41	0,57	0,58	0,55	0,60	0,74
	ТОВ «Час»	0,60	0,69	0,71	0,91	0,81	0,82	0,80	0,82	0,79
	ТОВ «Сота»	0,64	0,64	0,44	0,64	0,82	0,75	0,75	0,80	0,69
	ТОВ «Мрія»	0,38	0,74	0,84	0,75	0,87	0,65	0,64	0,65	0,80
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,91	0,90	0,36	0,87	0,88	0,87	0,88	0,84	0,85
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,54	0,69	0,27	0,60	0,65	0,67	0,69	0,67	0,65
	ПП «Ірбіс»	0,96	0,87	0,62	0,54	0,60	0,59	0,68	0,75	0,64
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,93	0,89	0,41	0,48	0,55	0,59	0,56	0,59	0,68
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,94	0,90	0,51	0,91	0,88	0,80	0,79	0,77	0,82
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,97	0,90	0,51	0,43	0,56	0,59	0,64	0,67	0,71
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,63	0,92	0,68	0,94	0,91	0,87	0,75	0,81	0,85
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,95	0,91	0,42	0,31	0,45	0,77	0,79	0,69	0,80
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,94	0,93	0,68	0,94	0,69	0,82	0,77	0,74	0,81

Таблиця Ж.2 – Значення інтегрованої оцінки стійкого розвитку торговельних підприємств за їх бізнес-процесами у 2018 р.

Кластер	Підприємства	Економічна складова			Соціальна складова			Інноваційна складова		
		(ОВР)	(YBP)	(ZBP)	(ОВР)	(YBP)	(ZBP)	(ОВР)	(YBP)	(ZBP)
А	ТОВ «Гвіздок»	0,68	0,85	0,99	0,64	0,85	0,65	0,80	0,90	0,87
	ТОВ «Ваш дім»	0,45	0,69	0,52	0,45	0,67	0,75	0,75	0,70	0,70
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,63	0,67	0,83	0,89	0,70	0,75	0,70	0,80	0,75
	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,67	0,70	0,97	0,68	0,80	0,65	0,72	0,72	0,65
	ТОВ «Декор-схід»	0,45	0,58	0,79	0,55	0,67	0,55	0,62	0,60	0,67
	ТОВ «Будмен»	0,73	0,91	0,99	0,50	0,65	0,50	0,70	0,71	0,68
	ТОВ «Метал-стиль»	0,65	0,69	0,98	0,45	0,57	0,60	0,55	0,60	0,75
	ТОВ «Час»	0,66	0,66	0,78	0,85	0,85	0,80	0,80	0,83	0,80
	ТОВ «Сота»	0,65	0,65	0,60	0,38	0,82	0,75	0,75	0,80	0,70
	ТОВ «Мрія»	0,67	0,74	0,88	0,65	0,87	0,66	0,65	0,65	0,82
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,69	0,85	0,43	0,65	0,80	0,90	0,90	0,86	0,87
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,44	0,69	0,29	0,60	0,65	0,65	0,68	0,68	0,69
	ПП «Ірбіс»	0,77	0,89	0,61	0,52	0,60	0,61	0,69	0,76	0,67
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,78	0,89	0,36	0,49	0,56	0,60	0,60	0,60	0,69
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,80	0,91	0,52	0,75	0,88	0,81	0,80	0,77	0,80
	ТОВ «ЛПА LTD»	0,93	0,91	0,47	0,42	0,56	0,60	0,65	0,70	0,72
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,76	0,92	0,46	0,85	0,90	0,88	0,77	0,81	0,86
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,95	0,92	0,46	0,33	0,46	0,77	0,79	0,70	0,80
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,79	0,94	0,51	0,94	0,70	0,80	0,75	0,75	0,80

Додаток К

Розрахунок параметрів множинної лінійної залежності за локальними
складовими стійкого розвитку торговельних підприємств Харківської області

Таблиця К.1 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння
множинної лінійної залежності за 2017 р.

(коэф.)

Кластери	Підприємства	Розрахункові графи за економічною складовою						Модельні значення інтегрального критерію за економічною складовою
		$d_{обp}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,83	0,55	1,19	2,57	0,28	0,31	0,912
	ТОВ «Ваш дім»	0,67	0,20	0,22	1,08	0,13	0,13	0,788
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,56	0,18	0,95	1,69	0,18	0,20	0,838
	ТОВ «Ньютон- промсервіс	0,68	0,25	1,17	2,10	0,23	0,25	0,873
	ТОВ «Декор-схід»	0,13	0,00	0,26	0,39	0,00	0,05	0,729
	ТОВ «Будмен»	0,80	0,65	1,17	2,62	0,28	0,32	0,917
	ТОВ «Метал- стиль»	0,62	0,24	1,06	1,91	0,20	0,23	0,857
	ТОВ «Час»	0,57	0,25	0,63	1,45	0,16	0,17	0,819
	ТОВ «Сота»	0,66	0,16	0,00	0,83	0,11	0,10	0,766
	ТОВ «Мрія»	0,00	0,35	0,92	1,27	0,07	0,15	0,803
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,67	0,30	0,34	1,31	0,24	0,16	0,826
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,713
	ПП «Ірбіс»	0,76	0,26	1,34	2,36	0,31	0,28	0,916
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,70	0,29	0,54	1,54	0,26	0,19	0,845
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,73	0,30	0,92	1,95	0,28	0,23	0,881
	ТОВ «ЛПА LTD»	0,78	0,30	0,91	2,00	0,30	0,24	0,885
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,15	0,34	1,57	2,06	0,17	0,25	0,890
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,75	0,32	0,57	1,64	0,27	0,20	0,854
	ТОВ «Кентавр- інструмент»	0,72	0,35	1,56	2,63	0,32	0,32	0,940
Разом		10,78	5,30	15,32	31,40	3,78	-	-

Таблиця К.2 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння множинної лінійної залежності за 2017 р.

(коєф.)

Кластери	Підприємства	Розрахункові графи за соціальною складовою						Модельні значення інтегрального критерію за соціальною складовою
		$d_{обp}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,30	0,00	0,33	0,63	0,09	0,08	0,734
	ТОВ «Ваш дім»	0,10	0,18	0,33	0,61	0,06	0,08	0,732
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	1,12	0,27	0,47	1,87	0,30	0,24	0,843
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	1,15	0,45	0,33	1,93	0,30	0,25	0,848
	ТОВ «Декор-схід»	0,35	0,18	0,12	0,65	0,09	0,08	0,736
	ТОВ «Будмен»	0,17	0,00	0,00	0,17	0,02	0,02	0,694
	ТОВ «Метал-стиль»	0,00	0,04	0,18	0,22	0,00	0,03	0,698
	ТОВ «Час»	1,22	0,47	0,67	2,37	0,35	0,31	0,887
	ТОВ «Сота»	0,56	0,49	0,53	1,58	0,21	0,21	0,818
	ТОВ «Мрія»	0,83	0,58	0,33	1,74	0,25	0,23	0,832
Б	ТОВ «ЕРГО»	1,80	0,96	0,47	3,23	0,40	0,42	0,928
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,92	0,44	0,14	1,50	0,19	0,20	0,781
	ПП «Ірбіс»	0,74	0,33	0,00	1,07	0,13	0,14	0,745
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,55	0,22	0,00	0,77	0,08	0,10	0,719
	ТОВ «С.В.-Колор»	1,94	0,96	0,36	3,26	0,41	0,42	0,930
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,39	0,24	0,00	0,63	0,05	0,08	0,707
	ТОВ ТФ «Фортуна»	2,03	1,02	0,47	3,52	0,44	0,46	0,952
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,00	0,00	0,31	0,31	0,00	0,04	0,680
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	2,04	0,53	0,39	2,97	0,40	0,38	0,905
Разом		16,23	7,38	5,42	29,03	3,76	-	-

Таблиця К.3 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння множинної лінійної залежності за 2017 р.

Кластери	Підприємства	Розрахункові графи за інноваційною складовою						(коєф.)
		$d_{\text{обп}}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	Модельні значення інтегрального критерію за інноваційною складовою
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,45	0,33	0,17	0,96	0,14	0,14	0,890
	ТОВ «Ваш дім»	0,35	0,35	0,02	0,71	0,10	0,10	0,862
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,25	0,32	0,17	0,74	0,09	0,11	0,866
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0,27	0,17	0,02	0,46	0,07	0,07	0,834
	ТОВ «Декор-схід»	0,11	0,00	0,00	0,11	0,01	0,02	0,795
	ТОВ «Будмен»	0,24	0,18	0,05	0,47	0,06	0,07	0,835
	ТОВ «Метал-стиль»	0,00	0,00	0,16	0,16	0,00	0,02	0,800
	ТОВ «Час»	0,45	0,37	0,23	1,06	0,15	0,15	0,901
	ТОВ «Сота»	0,36	0,33	0,08	0,78	0,11	0,11	0,869
	ТОВ «Мрія»	0,16	0,08	0,25	0,50	0,06	0,07	0,838
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,57	0,42	0,33	1,32	0,21	0,19	0,923
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,23	0,14	0,02	0,38	0,07	0,05	0,818
	ПП «Ірбіс»	0,21	0,27	0,00	0,49	0,07	0,07	0,830
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	0,00	0,00	0,06	0,06	0,00	0,01	0,783
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,41	0,31	0,28	1,00	0,16	0,14	0,886
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,14	0,14	0,11	0,39	0,06	0,06	0,819
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,34	0,37	0,33	1,04	0,15	0,15	0,891
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,41	0,17	0,25	0,83	0,14	0,12	0,868
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,38	0,25	0,27	0,89	0,14	0,13	0,875
Разом		5,35	4,20	2,78	12,33	1,77	-	-

Таблиця К.4 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння
множинної лінійної залежності за 2018 р.

(коєф.)

Класери	Підприємства	Розрахункові графі за економічною складовою						Модельні значення інтегрального критерію за економічною складовою
		$d_{обп}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,51	0,47	0,92	1,90	0,24	0,28	0,915
	ТОВ «Ваш дім»	0,01	0,19	0,00	0,20	0,00	0,03	0,738
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,41	0,16	0,61	1,18	0,16	0,17	0,840
	ТОВ «Ньютон- промсервіс	0,49	0,21	0,88	1,58	0,21	0,23	0,882
	ТОВ «Декор-схід»	0,00	0,00	0,53	0,53	0,04	0,08	0,773
	ТОВ «Будмен»	0,63	0,57	0,92	2,12	0,27	0,31	0,938
	ТОВ «Метал- стиль»	0,46	0,19	0,90	1,55	0,20	0,22	0,878
	ТОВ «Час»	0,47	0,14	0,51	1,11	0,16	0,16	0,833
	ТОВ «Сота»	0,45	0,12	0,15	0,73	0,12	0,11	0,793
	ТОВ «Мрія»	0,50	0,28	0,70	1,47	0,20	0,21	0,870
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,56	0,23	0,50	1,29	0,21	0,19	0,801
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,674
	ПП «Ірбіс»	0,75	0,29	1,13	2,16	0,29	0,31	0,886
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,76	0,29	0,27	1,31	0,25	0,19	0,803
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,80	0,32	0,81	1,94	0,29	0,28	0,864
	ТОВ «ЛІА LTD»	1,11	0,32	0,63	2,06	0,35	0,30	0,876
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,71	0,33	0,59	1,64	0,26	0,24	0,835
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	1,13	0,33	0,60	2,07	0,35	0,30	0,877
	ТОВ «Кентавр- інструмент»	0,78	0,36	0,79	1,93	0,29	0,28	0,864
Разом		10,53	4,79	11,45	26,77	3,89	-	-

Таблиця К.5 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння множинної лінійної залежності за 2018 р.

Кластери	Підприємства	Розрахункові граfi за соціальною складовою						(коеф.)
		$d_{обp}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	Модельні значення інтегрального критерію за соціальною складовою
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,68	0,49	0,30	1,47	0,16	0,16	0,813
	ТОВ «Ваш дім»	0,18	0,18	0,50	0,86	0,05	0,10	0,766
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	1,34	0,23	0,50	2,07	0,28	0,23	0,860
	ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,78	0,40	0,30	1,48	0,17	0,17	0,814
	ТОВ «Декор-схід»	0,45	0,18	0,10	0,72	0,06	0,08	0,755
	ТОВ «Будмен»	0,32	0,14	0,00	0,46	0,02	0,05	0,734
	ТОВ «Метал-стиль»	0,18	0,00	0,20	0,38	0,00	0,04	0,729
	ТОВ «Час»	1,24	0,49	0,60	2,33	0,29	0,26	0,880
	ТОВ «Сота»	0,00	0,44	0,50	0,94	0,04	0,10	0,772
	ТОВ «Мрія»	0,71	0,53	0,32	1,56	0,17	0,17	0,820
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,97	0,74	0,50	2,21	0,27	0,25	0,827
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,82	0,41	0,08	1,31	0,17	0,15	0,761
	ПП «Ірбіс»	0,58	0,30	0,02	0,90	0,10	0,10	0,730
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,48	0,22	0,00	0,70	0,08	0,08	0,715
	ТОВ «С.В.-Колор»	1,27	0,91	0,35	2,54	0,31	0,28	0,851
	ТОВ «ЛІА LTD»	0,27	0,22	0,00	0,49	0,03	0,05	0,700
	ТОВ ТФ «Фортуна»	1,58	0,96	0,47	3,00	0,38	0,33	0,885
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,00	0,00	0,28	0,28	0,00	0,03	0,684
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	1,85	0,52	0,33	2,70	0,38	0,30	0,863
Разом		13,70	7,35	5,35	26,41	2,94	-	-

Таблиця К.6 – Вихідні дані для розрахунку параметрів рівняння
множинної лінійної залежності за 2018 р.

Кластери	Підприємства	Розрахункові графи за інноваційною складовою						(коєф.)
		$d_{обп}^E$	d_{ybp}^E	d_{zbp}^E	$\sum d_{1-3}$	d_y	$B(\sum d_{1-3})$	Модельні значення інтегрального критерію за інноваційною складовою
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	ТОВ «Гвіздок»	0,45	0,50	0,34	1,29	0,17	0,18	0,928
	ТОВ «Ваш дім»	0,36	0,17	0,08	0,61	0,10	0,09	0,852
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,27	0,33	0,15	0,76	0,09	0,11	0,869
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0,31	0,20	0,00	0,51	0,07	0,07	0,841
	ТОВ «Декор-схід»	0,13	0,00	0,03	0,16	0,02	0,02	0,802
	ТОВ «Будмен»	0,27	0,18	0,05	0,50	0,07	0,07	0,840
	ТОВ «Метал-стиль»	0,00	0,00	0,15	0,15	0,00	0,02	0,801
	ТОВ «Час»	0,45	0,38	0,23	1,07	0,15	0,15	0,903
	ТОВ «Сота»	0,36	0,33	0,08	0,77	0,11	0,11	0,871
	ТОВ «Мрія»	0,18	0,08	0,26	0,53	0,07	0,07	0,843
Б	ТОВ «ЕРГО»	0,50	0,43	0,30	1,23	0,19	0,18	0,933
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,13	0,13	0,03	0,30	0,05	0,04	0,827
	ПП «Ірбіс»	0,15	0,27	0,00	0,42	0,06	0,06	0,841
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ-ЛТД»	0,00	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,797
	ТОВ «С.В.-Колор»	0,33	0,28	0,19	0,81	0,13	0,12	0,885
	ТОВ «ЛПА LTD»	0,08	0,17	0,07	0,32	0,04	0,05	0,830
	ТОВ ТФ «Фортуна»	0,28	0,35	0,28	0,92	0,13	0,13	0,897
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,32	0,17	0,19	0,68	0,12	0,10	0,870
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	0,25	0,25	0,19	0,69	0,11	0,10	0,872
Разом		4,85	4,23	2,67	11,75	1,67	-	-

Таблиця К.7 – Частка впливу чинників (бізнес-процесів) на локальні складові торговельних підприємств Харківської області у 2017 р.

Кластер	Підприємства	Економічна складова			Соціальна складова			Інноваційна складова		
		Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу	Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу	Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу
А	ТОВ «Гвіздок»	27,04	24,49	48,46	46,36	33,30	20,34	35,15	38,67	26,18
	ТОВ «Ваш дім»	4,24	95,76	0,00	21,40	20,42	58,19	59,88	27,45	12,67
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	35,17	13,17	51,67	64,82	11,02	24,16	35,89	43,87	20,25
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	31,20	13,06	55,74	52,58	27,20	20,22	60,71	39,29	0,00
	ТОВ «Декор-схід»	0,00	0,00	100,00	61,87	24,29	13,84	80,53	0,00	19,47
	ТОВ «Будмен»	29,67	26,84	43,48	69,21	30,79	0,00	54,30	36,50	9,19
	ТОВ «Метал-стиль»	29,64	12,25	58,11	47,90	0,00	52,10	0,00	0,00	100,00
	ТОВ «Час»	41,94	12,42	45,65	53,11	21,11	25,78	42,53	35,87	21,59
	ТОВ «Сота»	62,29	16,63	21,08	0,00	46,73	53,27	46,99	43,07	9,94
	ТОВ «Мрія»	33,88	18,78	47,34	45,62	33,82	20,56	34,52	15,82	49,66
Б	ТОВ «ЕРГО»	43,08	17,96	38,96	43,90	33,46	22,64	40,59	35,18	24,23
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	33,00	33,00	33,00	62,24	31,42	6,34	44,97	44,97	10,07
	ПП «Ірбіс»	34,55	13,39	52,06	64,20	33,94	1,86	36,00	64,00	0,00
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	57,68	22,09	20,23	69,04	30,96	0,00	0,00	0,00	100,00
	ТОВ «С.В.-Колор»	41,54	16,46	42,00	50,19	36,01	13,80	41,12	34,95	23,93
	ТОВ «ЛПА LTD»	53,76	15,48	30,76	55,65	44,35	0,00	25,67	51,34	22,99
	ТОВ ТФ «Фортуна»	43,35	20,38	36,27	52,54	31,90	15,56	30,90	38,17	30,93
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	54,85	16,13	29,02	0,00	0,00	100,00	46,75	24,61	28,64
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	40,25	18,75	41,00	68,37	19,30	12,33	36,02	36,02	27,96

Таблиця К.8 – Частка впливу чинників (бізнес-процесів) на локальні складові торговельних підприємств Харківської області у 2018 р.

Кластер	Підприємства	Економічна складова			Соціальна складова			Інноваційна складова		
		Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу	Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу	Частка впливу основного бізнес-процесу	Частка впливу управлінського бізнес-процесу	Частка впливу забезпечуючого бізнес-процесу
А	ТОВ «Гвіздок»	32,43	21,24	46,33	48,07	0,00	51,93	47,36	34,73	17,91
	ТОВ «Ваш дім»	61,66	18,45	19,89	16,74	29,78	53,48	48,58	49,22	2,20
	ТОВ «НОВОСЕЛ»	32,85	10,76	56,39	60,25	14,61	25,14	34,26	42,62	23,13
	ТОВ «Ньютон-промсервіс»	32,39	12,10	55,51	59,53	23,55	16,92	59,94	36,63	3,43
	ТОВ «Декор-схід»	33,54	0,00	66,46	53,21	27,96	18,83	100,00	0,00	0,00
	ТОВ «Будмен»	30,60	24,95	44,46	100,00	0,00	0,00	50,66	39,29	10,05
	ТОВ «Метал-стиль»	32,21	12,34	55,44	0,00	16,53	83,47	0,00	0,00	100,00
	ТОВ «Час»	38,98	17,52	43,50	51,55	19,98	28,47	43,06	34,74	22,20
	ТОВ «Сота»	80,21	19,79	0,00	35,53	30,98	33,49	46,92	43,01	10,08
	ТОВ «Мрія»	0,00	27,24	72,76	47,80	33,44	18,77	32,93	16,77	50,30
Б	ТОВ «ЕРГО»	50,88	23,25	25,87	55,75	29,56	14,68	43,18	32,02	24,80
	ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	33,00	35,00	32,00	61,44	29,55	9,01	60,55	35,37	4,08
	ПП «Ірбіс»	32,28	11,05	56,67	68,89	31,11	0,00	44,14	55,86	0,00
	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	45,85	18,85	35,29	71,30	28,70	0,00	0,00	0,00	100,00
	ТОВ «С.В.-Колор»	37,41	15,60	46,99	59,71	29,35	10,93	41,19	30,60	28,21
	ТОВ «ЛПА LTD»	39,19	15,25	45,56	61,35	38,65	0,00	36,84	34,96	28,20
	ТОВ ТФ «Фортуна»	7,33	16,33	76,34	57,53	29,00	13,47	32,61	35,84	31,54
	ТОВ ТД «Червоний оскіл»	45,58	19,42	35,00	0,00	0,00	100,00	49,47	20,42	30,11
	ТОВ «Кентавр-інструмент»	27,49	13,21	59,30	68,87	17,98	13,15	41,91	28,41	29,68

Додаток Л

Оцінка збалансованості локальних складових стійкого розвитку торговельних підприємств

Таблиця Л.1 – Розрахунок $\arccos \alpha$ для оцінки збалансованості локальних складових розвитку

Підприємства	Значення $\arccos \alpha$ за економічною складовою		Значення $\arccos \alpha$ за соціальною складовою		Значення $\arccos \alpha$ за інноваційною складовою	
	2017 р	2018 р	2 017 р.	2 018 р.	2 017 р.	2 018 р.
ТОВ «Гвіздок»	83,24	83,57	54,70	70,72	77	85,11
ТОВ «Ваш дім»	60,73	54,97	58,00	61,95	72,86	71,02
ТОВ «НОВОСЕЛ»	69,64	70,78	75,84	77,49	73,85	74,51
ТОВ «Ньютон-промсервіс	75,69	77,65	77,16	70,43	67,89	69,21
ТОВ «Декор-схід»	50,81	60,36	57,99	58,42	61,27	62,59
ТОВ «Будмен»	84,51	87,28	50,34	54,64	68,22	69,21
ТОВ «Метал-стиль»	73,73	77,09	51,64	53,65	62,59	62,92
ТОВ «Час»	66,46	69,74	84,08	82,72	79,81	80,47
ТОВ «Сота»	56,88	62,86	73,19	64,68	74,18	74,51
ТОВ «Мрія»	65,12	75,81	75,18	72	69,21	70,22
ТОВ «ЕРГО»	72,00	65,25	86,77	77,82	85,11	87,1
ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	55,00	47	63,50	62,92	66,56	67,89
ПП «Ірбіс»	82,00	75,35	57,28	57,92	68,55	70,21
ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	73,00	67,28	53,17	54,64	60,6	62,59
ТОВ «С.В.-Колор»	77,75	73,83	85,90	80,81	78,82	78,49
ТОВ «ЛІА LTD»	78,75	76,57	52,35	52,32	66,9	68,55
ТОВ ТФ «Фортуна»	73,80	70,86	90,08	87,1	79,81	80,81
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	75,43	79,56	50,68	51,65	75,61	75,85
ТОВ «Кентавр-інструмент»	84,33	72,34	81,29	80,81	76,83	76,17

ДОДАТОК М

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку компетенцій персоналу при реалізації
цілевих орієнтирів підприємства та протистояння ризику

Таблиця М.1 – Оціночний бланк ступеню прояву компетенцій

Частота прояву компетенції	Практично ніколи / відсутня	Епізодич- но	Частково / фрагментарно	В більшості ситуацій	Практично завжди
Перелік компетенцій	1	2	3	4	5
Професійні компетенції					
Уміння застосовувати інструменти стратегічного аналізу	☐	☐	☐	☐	☐
Уміння моделювати та прогнозувати економічну діяльність підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
Знання методів економічного аналізу	☐	☐	☐	☐	☐
Уміння розуміти сутність виконуваних стратегічних завдань	☐	☐	☐	☐	☐
Здібність до пошуку, збору та обробки необхідної інформації	☐	☐	☐	☐	☐
Наполегливість у досягненні цільових стратегічних орієнтирів	☐	☐	☐	☐	☐
Рефлексивні компетенції					
Уміння оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях	☐	☐	☐	☐	☐
Здібність до адекватної оцінки фактичної ситуації	☐	☐	☐	☐	☐
Здатність вносити доцільні корективи в процес досягнення стратегічних цілей	☐	☐	☐	☐	☐
Здатність до аналітичного та стратегічного мислення	☐	☐	☐	☐	☐
Уміння доцільно планувати розподілити робочий час	☐	☐	☐	☐	☐
Комінікативні компетенції					
Володіння етикою ділового спілкування	☐	☐	☐	☐	☐
Уміння знаходження компромісу в конфліктних ситуаціях	☐	☐	☐	☐	☐

Продовження табл. М.1

Частота прояву компетенції	Практично ніколи / відсутня	Епізоди- чно	Частково / фрагментарно	В більшості ситуацій	Практично завжди
Перелік компетенцій	1	2	3	4	5
Володіння навичками проведення бізнес-переговорів	☐	☐	☐	☐	☐
Уміння налагоджувати комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами	☐	☐	☐	☐	☐
Поведінкові компетенції					
Відповідальність	☐	☐	☐	☐	☐
Самостійність	☐	☐	☐	☐	☐
Об'єктивність	☐	☐	☐	☐	☐
Комунікабельність	☐	☐	☐	☐	☐
Креативність	☐	☐	☐	☐	☐
Вибагливість до себе та інших	☐	☐	☐	☐	☐

Таблиця М.2 – Обробка даних середніх експертних оцінок та вагомості кожної компетенції

Компетенції	Позн.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Середня кількісна оцінка	Вагомість
Уміння застосовувати інструменти стратегічного аналізу	П ₁	5	4	3	2	3	5	4	5	3	4	2	5	3,75	0,179
Уміння моделювати та прогнозувати економічну діяльність підприємства	П ₂	5	3	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4,08	0,194
Знання методів економічного аналізу	П ₃	3	4	4	5	3	1	3	4	5	5	3	2	3,50	0,167
Уміння розуміти сутність виконуваних стратегічних завдань	П ₄	2	1	3	3	2	2	4	3	4	4	5	3	3,00	0,143
Здібність до пошуку, збору та обробки необхідної інформації	П ₅	2	2	2	2	4	4	2	2	3	2	4	5	2,83	0,135
Наполегливість у досягненні цільових стратегічних орієнтирів	П ₆	4	3	5	4	2	3	5	4	2	3	5	6	3,83	0,183
Уміння оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях	Р ₁	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3	4,17	0,220
Здібність до адекватної оцінки фактичної ситуації	Р ₂	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3,83	0,203
Здатність вносити доцільні корективи в процес досягнення стратегічних цілей	Р ₃	5	4	2	5	5	3	3	2	3	5	3	5	3,75	0,198
Здатність до аналітичного та стратегічного мислення	Р ₄	4	3	1	4	4	2	3	4	4	2	4	3	3,17	0,167
Уміння доцільно планувати розподілити робочий час	Р ₅	3	5	2	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4,00	0,211
Володіння етикою ділового спілкування	К ₁	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	2	3,67	0,246
Уміння знаходження компромісу в конфліктних ситуаціях	К ₂	4	3	4	4	3	5	3	2	3	5	3	4	3,58	0,240
Володіння навичками проведення бізнес-переговорів	К ₃	5	4	2	3	5	4	5	1	2	5	4	5	3,75	0,251
Уміння налагоджувати комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами	К ₄	4	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	3,92	0,263
Відповідальність	Г ₁	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4,25	0,198
Самостійність	Г ₂	4	3	2	4	5	3	4	5	3	5	5	4	3,92	0,182
Об'єктивність	Г ₃	3	2	4	5	4	5	3	3	2	4	4	3	3,50	0,163
Комунікабельність	Г ₄	2	4	5	2	4	4	5	4	3	5	3	5	3,83	0,178
Креативність	Г ₅	1	3	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3,33	0,155

Таблиця М.3 – Середній ступень прояву і-ої компетенції на кожному торговельному підприємстві

Ком- петенц -центр	Параметри компетенцій	Ум. позн.	Важомість компетенції (α_i)	Середній рівень прояву компетенції, бали																		
				підприємства кластеру А										підприємства кластеру В								
				ТОВ «Гвіздо»	ТОВ «Ваш дім»	ТОВ «НОВОСЕЛ»	ТОВ «Ньютон-промсерв»	ТОВ "Базальт"	ТОВ «Будмен»	ТОВ «Метал-стиль»	ТОВ «Час»	ТОВ «Сога»	ТОВ «Мрія»	ТОВ «ЕРГО»	ТОВ «КАРАВАН УШВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	ПП «Ірбіс»	ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	ТОВ «С.В.-Колор»	ТОВ «ЛА LTD»	ТОВ ТФ «Фортуна»	ТОВ ТД «Червоний оскі»	ТОВ «Кентавр- інструмент»
Професійний	Уміння застосовувати інструменти стратегічного аналізу	П ₁	0,179	3,2	4,2	3,7	3,8	2,5	1,9	2,5	2,3	2,2	2,6	3,1	1,7	2,7	3,1	1,9	3,6	2,4	3,4	2,3
	Уміння моделювати та прогнозувати економічну діяльність підприємства	П ₂	0,194	1,3	3,8	2,4	1,9	3,1	2,3	3,1	2,8	3,1	2,3	1,9	1,6	2,9	3,5	2,7	1,9	2,7	3,1	4
	Знання методів економічного аналізу	П ₃	0,167	2,6	2,7	1,9	2,4	1,9	3,4	1,3	1,8	2,8	4,1	1,8	2,1	2,8	4,1	2,5	2,4	2,9	2,9	3,5
	Уміння розуміти сутність виконуваних стратегічних завдань	П ₄	0,143	3,4	3,9	2,8	3,8	3,2	2,9	2,6	3,1	2,9	3,2	1,4	2,6	1,9	2,8	3,1	1,9	3,6	1,6	2,9
	Здібність до пошуку, збору та обробки необхідної інформації	П ₅	0,135	4,2	2,8	2,7	2,1	2,6	4,1	3,8	2,9	3,4	4,1	2,3	3,1	2,4	1,6	2,4	2,5	3,1	1,2	3,1
	Уміння забезпечити стратегічне лідерство та подолання опору змін	П ₆	0,183	2,8	3,6	2,1	4,1	3,8	2,1	4,2	3,5	4,1	3,2	3,4	2,9	2,6	1,8	2,6	1,8	2,8	1,6	3,3
Загальна параметрична оцінка рівня професійного компетенц-центру				56,4	70,6	51,8	60,5	57,3	54,1	58,3	54,6	61,7	63,8	47,1	45,7	51,7	57,2	50,4	47,0	57,6	47,5	64,1
Рефлексивний	Уміння оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях	Р ₁	0,220	1,1	2,3	3,4	2,7	3,1	2,6	1,9	2,5	1,9	3,5	2,4	3,2	3,1	2,7	2,6	1,9	2,9	3,1	2,6
	Здібність до адекватної оцінки фактичної ситуації	Р ₂	0,203	4,2	3,4	2,9	1,9	2,4	3,1	2,4	3,6	2,4	1,9	3,5	4,1	2,5	3,4	4,2	2,8	2,5	2,8	3,1
	Здатність вносити доцільні корективи в процес досягнення стратегічних цілей	Р ₃	0,198	3,6	2,7	1,8	3,4	1,9	2,4	3,4	2,8	1,9	2,8	3,1	3,7	3,8	3,5	3,4	1,6	2,7	3,6	2,5
	Здатність до аналітичного та стратегічного мислення	Р ₄	0,211	4,1	3,1	3,6	1,8	1,8	3,1	2,3	2,7	2,6	3,7	2,9	2,8	3,6	4,1	2,6	2,7	3,4	2,9	4,3
	Уміння доцільно планувати розподілити робочий час	Р ₅	0,167	4,6	2,7	4,5	2,4	3,2	2,5	4,1	2,3	3,1	2,9	4,1	3,6	4,5	3,1	2,1	3,5	4,1	3,9	3,8
Загальна параметрична оцінка рівня рефлексивного компетенц-центру				69,3	56,4	65	49,3	50,5	54,5	56,6	55,5	47,4	58,9	64,1	70	69,9	66,4	59,5	49,9	62,3	65,5	64,4
Комунікативний	Володіння етикою ділового спілкування	К ₁	0,246	4,2	2,9	3,7	2,6	2,9	3,5	3,6	4,6	3,8	3,4	2,9	3,1	3,7	3,6	4,2	3,2	2,9	3,1	3,9
	Уміння знаходження компромісу в конфліктних ситуаціях	К ₂	0,240	3,8	3,6	2,4	3,8	3,4	2,7	3,1	4,2	4,1	3,2	2,1	2,8	3,4	2,9	4,1	3,8	3,2	3,5	4,2
	Володіння навичками проведення бізнес-переговорів	К ₃	0,251	2,6	4,1	3,2	4,1	3,8	3,1	3,8	4,8	3,5	3,1	3,5	3,1	2,6	4,1	3,7	2,9	3,7	4,1	3,7
	Уміння налагоджувати комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами	К ₄	0,263	3,4	2,9	4,1	3,5	4,4	3,9	4,1	3,9	3,6	3,6	3,7	2,9	4,1	4,5	3,2	3,8	2,7	3,5	3,5

Додаток Н

Карти розпізнавання поточного рівня впливу ризику на стійкий розвиток підприємства з використанням апарату нечіткої логіки

Таблиця Н.1 – Результати оцінки приналежності впливових факторів стійкого розвитку торговельних підприємств

Впливові фактори Підприємства	рентабельність власного капіталу					рентабельність комерційна					коефіцієнт оборотності капіталу					коефіцієнт оборотності товарних запасів					коефіцієнт фінансової стійкості					коефіцієнт загальної ліквідності				
	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
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
Кластер А																														
ТОВ «Гвіздок»	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Ваш дім»	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «Новосел»	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Декор-схід»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
ТОВ «Будмен»	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
ТОВ «Метал-стиль»	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Час»	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Сота»	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
ТОВ «Мрія»	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Кластер В																														
ТОВ «ЕРГО»	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «Караван будівельний харків»	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
ПП «Ірбіс»	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
ТОВ ТД «Ваш дім- ЛТД»	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
ТОВ «С.В.-Колор»	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «ЛІА LTD»	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
ТОВ ТФ «Фортуна»	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
ТОВ «Кентавр-інструмент»	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0

Продовження таблиці Н.1

Впливові фактори Підприємства	коефіцієнт забезпечення ВОК					рівень інноваційності організаційної структури управління					рівень інноваційності організаційної структури управління				
	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ	ДН	Н	С	В	ДВ
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
1	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Кластер А															
ТОВ «Гвіздок»	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Ваш дім»	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Новосел»	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Ньютон-промсервіс»	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Декор-схід»	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Будмен»	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Метал-стиль»	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Час»	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Сота»	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Мрія»	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Кластер В															
ТОВ «ЕРГО»	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Караван будівельний харків»	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ПП «Ірбіс»	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
ТОВ ТД «Ваш дім- ЛТД»	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «С.В.-Колор»	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
ТОВ «ЛІА LTD»	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ ТФ «Фортуна»	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Кентавр-інструмент»	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0

Таблиця Н.2 – Результати оцінки приналежності впливових факторів

Підприємства	(X _n)					R _{xi}
	X _i ^{ДН}	X _i ^Н	X _i ^С	X _i ^В	X _i ^{ДВ}	
Кластер А						
ТОВ «Гвіздок»	0,023	0,072	0,231	0,100	0,008	0,433
ТОВ «Ваш дім»	0,346	0,108	0,192	0,000	0,008	0,654
ТОВ «НОВОСЕЛ»	0,069	0,108	0,103	0,092	0,026	0,397
ТОВ «Ньютон-промсервіс	0,000	0,341	0,064	0,077	0,013	0,495
ТОВ «Декор-схід»	0,162	0,108	0,051	0,092	0,026	0,438
ТОВ «Будмен»	0,023	0,072	0,141	0,046	0,044	0,359
ТОВ «Метал-стиль»	0,092	0,269	0,051	0,085	0,013	0,510
ТОВ «Час»	0,138	0,162	0,103	0,062	0,021	0,485
ТОВ «Сота»	0,000	0,197	0,179	0,046	0,021	0,444
ТОВ «Мрія»	0,000	0,162	0,141	0,069	0,026	0,397
Кластер В						
ТОВ «ЕРГО»	0,138	0,179	0,090	0,069	0,018	0,495
ТОВ «КАРАВАН БУДІВЕЛЬНИЙ ХАРКІВ»	0,000	0,341	0,179	0,000	0,015	0,536
ПП «Ірбіс»	0,000	0,269	0,141	0,038	0,021	0,469
ТОВ ТД «ВАШ ДІМ- ЛТД»	0,162	0,269	0,103	0,046	0,008	0,587
ТОВ «С.В.-Колор»	0,000	0,233	0,064	0,092	0,008	0,397
ТОВ «ЛІА LTD»	0,115	0,179	0,179	0,054	0,008	0,536
ТОВ ТФ «Фортуна»	0,000	0,251	0,308	0,000	0,003	0,562
ТОВ ТД «Червоний оскіл»	0,000	0,179	0,038	0,154	0,015	0,387

УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

«10» листопада 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор




О.І. Черевко

«10» листопада 2020 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

«10» листопада 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських
і технологічних робіт у навчальний процес
вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації

ректор, д.т.н., проф. Черевко О.І.
П.І.Б. керівника організації

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи
№ 18-19-20Б № державної реєстрації 0118U007229 «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»,

виконаної на кафедрі економіки та управління
найменування кафедри

виконуваної у 2020 році
терміни виконання

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки та управління

найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впровадження результатів: методичний інструментарій

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисципліни «Управління розвитком бізнесу»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: Обґрунтовано систему показників оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР:
«Управління розвитком бізнесу»

5. Соціальний і науково-економічний ефект полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт студентів

Науковий керівник
д.е.н., професор



В.А. Гросул

Голова експертної ради
по напрямку НДР «Економіка,
маркетинг і зовнішньоекономічна
діяльність», к.е.н., професор



Т.В. Андросова

«10» листопада 2020 р.

«10» листопада 2020 р.

Відповідальний за впровадження



О.М. Филипенко

«10» листопада 2020р.

ДОДАТОК
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
за темою «УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Управління розвитком бізнесу»

Тема 10.
Оцінка рівня розвитку підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання потенціалу підприємства. Методи оцінювання рівня розвитку підприємств. Ефективність управління розвитком підприємства. (Доповнено за результатами дослідження) Система показників оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства.

УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор

 Л.М. Янчева

«17» листопада 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор



О.І. Черевко

«17» листопада 2020 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор

 В.М. Михайлов

«17» листопада 2020 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських
і технологічних робіт у навчальний процес
вищих навчальних закладів**

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації

ректор, д.т.н., проф. Черевко О.І.
П.І.Б. керівника організації

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи
№ 18-19-20Б № державної реєстрації 0118U007229 «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»,

виконаної на кафедрі економіки та управління
найменування кафедри

виконуваної у 2020 році
терміни виконання

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки та управління

найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впровадження результатів: методичний інструментарій

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисципліни «Стратегічне управління»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: Удосконалено організаційний механізм стратегічного управління підприємством

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР: «Стратегічне управління»

5. Соціальний і науково-економічний ефект полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт студентів

Науковий керівник
д.е.н., професор



В.А. Гросул

Голова експертної ради
по напрямку НДР «Економіка,
маркетинг і зовнішньоекономічна
діяльність», к.е.н., професор



Т.В. Андросова

«17» листопада 2020 р.

«17» листопада 2020 р.

Відповідальний за впровадження



О.М. Филипенко

«17» листопада 2020 р.

ДОДАТОК
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
за темою «УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Стратегічне управління»

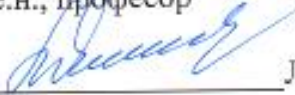
Тема 7.

**Реалізація стратегій: приведення організаційної структури управління у
відповідності з обраною стратегією**

Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін.
(Доповнено за результатами дослідження) Організаційний механізм
стратегічного управління підприємством. Приведення структури у відповідність
зі стратегією. Сучасні тенденції структурних змін.

УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор

 Л.М. Янчева

«25» листопада 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор



 О.І. Черевко

«25» листопада 2020 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор

 В.М. Михайлов

«25» листопада 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських
і технологічних робіт у навчальний процес
вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації

ректор, д.т.н., проф. Черевко О.І.
П.І.Б. керівника організації

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи
№ 18-19-20Б № державної реєстрації 0118U007229 «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»,
найменування роботи

виконаної на кафедрі економіки та управління
найменування кафедри

виконуваної у 2020 році
терміни виконання

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки та управління
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впровадження результатів: методичний інструментарій

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисципліни «Стратегічне управління»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: Удосконалено організаційний підхід щодо вибору оптимальної базової стратегії розвитку підприємства

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР: «Стратегічне управління»

5. Соціальний і науково-економічний ефект полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт студентів

Науковий керівник
д.е.н., професор



В.А. Гросул

«25» листопада 2020 р.

Голова експертної ради
по напрямку НДР «Економіка,
маркетинг і зовнішньоекономічна
діяльність», к.е.н., професор



Т.В. Андросова

«25» листопада 2020 р.

Відповідальний за впровадження



О.М. Филипенко

«25» листопада 2020р.

ДОДАТОК
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
за темою «УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Доповнення до робочої програми з дисципліни
«Стратегічне управління»

Тема 4.
Загальні основи управління стратегічними змінами

Фактори, які формують вибір стратегії. Класифікація стратегій. Організація формування стратегії на підприємстві. (Доповнено за результатами дослідження) Організаційний підхід щодо вибору оптимальної базової стратегії розвитку підприємства. Моделі стратегічного вибору.

Міністерство освіти і науки України
Харківський державний університет харчування та торгівлі



ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Михайлов В.М.
підпис _____, ініціали _____

_____ 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Керівник підприємства
Кружилін М.А.
підпис _____ П.І.Б. _____
«14» _____ 2020 р.



А К Т
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Підприємство ТОВ «ХАРТРЕК»
(найменування організації)
Кружилін Микола Анатолійович
(П.І.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на
тему № 18-19-20 Б «Управління розвитком суб'єктів підприємництва»,
№ державної реєстрації 0118U007229
(найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та управління

яка виконується з 01 січня 2020 р. до 31 грудня 2020 р.
впроваджені ТОВ «ХАРТРЕК»
(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи,

технології; виробництво виробу, роботи, технології, функціонування систем)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (в підприємствах
будь-якої форми власності)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) Методичний підхід до визначення збалансованості
розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку підприємства.

4. Новизна результатів науково-дослідних робіт: _____
модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка випробування на підприємстві
в робочому порядку.

(вказати номер і дату актів випробувань, найменування підприємства, період)

6. Впроваджені:

- у виробництво ТОВ «ХАРТРЕК»
(участок, цех/цехи, процес)

- в проектні роботи _____
(вказати об'єкт, підприємство)

7. Річний економічний ефект (розрахунок додається)
очікуваний _____ тис.грн. _____
(від впровадження в проект)

фактичний _____ тис.грн. _____
у тому числі часткова (дольова) участь ВНЗу _____ тис.грн. _____
(%, цифрами і прописом)

8. Питома економічна ефективність впровадження
результатів _____ тис./грн. _____

9. Обсяг впровадження _____
що становить _____ від обсягу впровадження,
що покладено в основу розрахунку гарантованого економічного ефекту, який
розраховано по закінченні НДР: $E_{\text{гар.}} =$ _____ тис.грн.,
а під час поетапного впровадження: $E_{\text{гар.}}$ _____ під час укладення
договору.

10. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення
методичного підходу до визначення збалансованості розвитку бізнес-
процесів стійкого розвитку підприємства, підвищення якості та
(охорона навколишнього середовища, надр; оздоровлення та
ефективності процесу управління на підприємстві
покращення умов праці, удосконалення структури управління,
науково-технічних напрямків, спеціальні призначення і т.п.)

ВІД ВИКОНАВЦЯ

Керівник роботи



Гросул В.А.

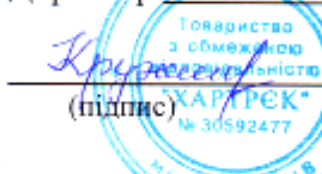
(підпис)

(ініціали, прізвище)

ВІД ПІДПРИЄМСТВА

Директор

ТОВ «ХАРТРЕК»



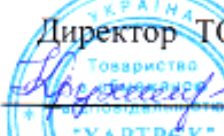
(підпис)

Кружилін М.А.

(ініціали, прізвище)

ДОВІДКА
щодо соціального ефекту від впровадження результатів
бюджетної теми № 18-19-20 Б «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»

Соціальний ефект від виконання бюджетної теми «Управління розвитком суб'єктів підприємництва» полягає в удосконаленні методичного підходу до визначення збалансованості розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку підприємства, у підвищенні якості та ефективності процесу управління підприємством ТОВ «ХАРТРЕСК».

Директор ТОВ «ХАРТРЕСК»
 Кружилін М.А.


Міністерство освіти і науки України
Харківський державний університет харчування та торгівлі



А К Т
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Підприємство ТОВ «ЕНПЛАНТС»
(найменування організації)
Сороковий Дмитро Анатолійович

(П.І.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на
тему № 18-19-20 Б «Управління розвитком суб'єктів підприємництва»,
№ державної реєстрації 0118U007229
(найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та управління

яка виконується з 01 січня 2020 р. до 31 грудня 2020 р.
впроваджені ТОВ «ЕНПЛАНТС»

(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи,

технології; виробництво виробу, роботи, технології, функціонування систем)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (в підприємствах
будь-якої форми власності)

(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) Методичний підхід до оцінки рівня стійкого
розвитку підприємства.

4. Новизна результатів науково-дослідних робіт: модифікація

(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка випробування на підприємстві
в робочому порядку.

(вказати номер і дату актів випробувань, найменування підприємства, період)

6. Впроваджені:

- у виробництво ТОВ «ЕНПЛАНТС»
(участок, цех/цехи, процес)

- в проектні роботи _____
(вказати об'єкт, підприємство)

7. Річний економічний ефект (розрахунок додається)
очікуваний _____ тис.грн. _____
(від впровадження в проект)

фактичний _____ тис.грн. _____
у тому числі часткова (дольова) участь ВНЗу _____ тис.грн. _____
(%, цифрами і прописом)

8. Питома економічна ефективність впровадження
результатів _____ тис./грн. _____

9. Обсяг впровадження _____
що становить _____ від обсягу впровадження,
що покладено в основу розрахунку гарантованого економічного ефекту, який
розраховано по закінченні НДР: $E_{\text{гар.}} =$ _____ тис.грн.,
а під час поетапного впровадження: $E_{\text{гар.}}$ _____ під час укладення
договору.

10. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення
методичного підходу до оцінки рівня стійкого розвитку підприємства,
(охорона навколишнього середовища, надр; оздоровлення та
підвищення якості та ефективності процесу управління на підприємстві
покращення умов праці, удосконалення структури управління,

(науково-технічних напрямків, спеціальні призначення і т.п.)

ВІД ВИКОНАВЦЯ

Керівник роботи



Гросул В.А.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ВІД ПІДПРИЄМСТВА

Директор

ТОВ «ЕНПЛАНТС»



Сороковий Д.А.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОВІДКА
щодо соціального ефекту від впровадження результатів
бюджетної теми № 18-19-20 Б «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»

Соціальний ефект від виконання бюджетної теми «Управління розвитком суб'єктів підприємництва» полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінки рівня стійкого розвитку підприємства у підвищенні якості та ефективності процесу управління підприємством ТОВ «ЕНПЛАНТС».

Директор ТОВ «ЕНПЛАНТС»
Д.А. Сороковий

Міністерство освіти і науки України
Харківський державний університет харчування та торгівлі



ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Михайлов В.М.
підпис: _____ прізвище, ініціали

_____ 2020 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник підприємства
Сороковий Д.А.
підпис: _____ П.І.Б.

«27» _____ 2020 р.

А К Т
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Підприємство ТОВ «ЕНПЛАНТС»
(найменування організації)
Сороковий Дмитро Анатолійович

(П.І.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на
тему № 18-19-20 Б «Управління розвитком суб'єктів підприємництва»,
№ державної реєстрації 0118U007229
(найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та управління

яка виконується з 01 січня 2020 р. до 31 грудня 2020 р.
впроваджені ТОВ «ЕНПЛАНТС»

(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи,

технології; виробництво виробу, роботи, технології, функціонування систем)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (в підприємствах
будь-якої форми власності)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) Методичний підхід до визначення рівня
ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку підприємства.

4. Новизна результатів науково-дослідних робіт: _____
модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка випробування на підприємстві
в робочому порядку.

(вказати номер і дату актів випробувань, найменування підприємства, період)

6. Впроваджені:

- у виробництво ТОВ «ЕНПЛАНТС»
(участок, цех/цехи, процес)

- в проектні роботи _____
(вказати об'єкт, підприємство)

7. Річний економічний ефект (розрахунок додається)
очікуваний _____ тис.грн. _____
(від впровадження в проект)

фактичний _____ тис.грн. _____
у тому числі часткова (дольова) участь ВНЗу

_____ тис.грн. _____
(%, цифрами і прописом)

8. Питома економічна ефективність впровадження
результатів _____ тис./грн. _____

9. Обсяг впровадження _____
що становить _____ від обсягу впровадження,
що покладено в основу розрахунку гарантованого економічного ефекту, який
розраховано по закінченні НДР: $E_{\text{гар}} =$ _____ тис.грн.,
а під час поетапного впровадження: $E_{\text{гар}}$ _____ під час укладення
договору.

10. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення
методичного підходу до визначення рівня ризикозахищеності стратегії
(охорона навколишнього середовища, надр; оздоровлення та
стійкого розвитку підприємства, підвищення якості та ефективності процесу
покращення умов праці, удосконалення структури управління,
управління на підприємстві _____
науково-технічних напрямків, спеціальні призначення і т.п.)

ВІД ВИКОНАВЦЯ

Керівник роботи



Гросул В.А.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ВІД ПІДПРИЄМСТВА

Директор



ТОВ «ЕНПЛАНТС»

Сороковий Д.А.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОВІДКА
щодо соціального ефекту від впровадження результатів
бюджетної теми № 18-19-20 Б «Управління розвитком
суб'єктів підприємництва»

Соціальний ефект від виконання бюджетної теми «Управління розвитком суб'єктів підприємництва» полягає в удосконаленні методичного підходу до визначення рівня ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку підприємства у підвищенні якості та ефективності процесу управління підприємством ТОВ «ЕНПЛАНТС».



РЕЦЕНЗІЯ
на звіт про науково-дослідну роботу
кафедри економіки та управління
Харківського державного університету харчування та торгівлі
«Управління розвитком суб'єктів підприємництва»
(№ держреєстрації 0118U007229)

Активне залучення держави до процесів глобалізації, інтегрованість економіки до світового господарства обумовлюють необхідність урахування підприємствами багатьох факторів зовнішнього середовища, підвищення гнучкості та адаптивності до швидкоплинних умов господарювання. В зв'язку з цим дослідження сутності розвитку суб'єктів підприємництва, у тому числі стійкого, в умовах сьогодення, визначення чинників, які на них впливають, обґрунтування напрямків стратегічного розвитку підприємств та формування системи їх управління є актуальним.

Аналіз наукових публікацій з обраної теми, свідчить, що забезпечення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в складних непередбачуваних умовах зовнішнього середовища можливо тільки на основі їх своєчасної адаптації до змін бізнес-середовища. Особливо гостро дане питання стоїть перед підприємствами торгівлі, діяльність яких здійснюється в умовах жорсткої конкуренції, що обумовлює необхідність генерування та своєчасного впровадження змін в залежності від мінливості споживчого попиту. Вирішення даної проблеми неможливо без формування дієвої динамічної системи управління розвитком підприємств торгівлі. Тому, поряд з високою важливістю проведених раніше досліджень у даній галузі щодо питань формування адекватної сучасним реаліям системи управління розвитком підприємств торгівлі та оцінки рівня їх стійкості, все ще залишається значна кількість невирішених проблем у даній області, які потребують негайного обґрунтованого вирішення як на теоретичному, так і методичному рівні.

З огляду на це, розглядання теоретичних та методичних аспектів управління розвитком підприємств торгівлі відповідає нагальним потребам сучасності.

Виходячи з представленого звіту, авторським колективом кафедри економіки та управління ХДУХТ коректно визначено мету проведеного дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і розробці науково-методичного інструментарію щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Логічною можна вважати і структуру представленого звіту, що сприяла досягненню визначеної мети та дозволила отримати певні результати, які мають наукову новизну та практичне значення.

Слід відмітити, що отримані авторським колективом наукові розробки вирізняються оригінальністю підходів, значним теоретичним та прикладним підґрунтям, використанням сучасного методичного забезпечення наукових досліджень.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до формування та розвитку компетенцій підприємства, обґрунтовано систему показників оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства, удосконалено організаційний механізм стратегічного управління підприємством, обґрунтовано методичні підходи до оцінки рівня стійкого розвитку підприємства, до визначення збалансованості розвитку бізнес-процесів стійкого розвитку підприємства та до визначення рівня ризикозахищеності стратегії стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, наукові положення, сформульовані як результати проведеного авторським колективом дослідження, достатньою мірою теоретично обґрунтовані, підтверджуються ґрунтовним аналізом фундаментальних робіт вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління розвитком суб'єктів підприємництва; критичним оглядом та узагальненням наявного методичного забезпечення оцінки рівня стійкого розвитку підприємств; використанням та коректною обробкою даних звітності підприємств торгівлі міста Харкова, матеріалів власних досліджень і спостережень; значною кількістю проведених аналітичних розрахунків; застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Представлені у роботі численні методичні розробки доведені до рівня прикладного інструментарію, що дає можливість підприємствам торгівлі своєчасно приймати управлінські рішення з питань їх розвитку, про що свідчать акти їх впровадження в діяльність підприємств галузі та навчальний процес кафедри економіки та управління ХДУХТ.

В цілому представлена наукова-дослідна робота кафедри економіки та управління ХДУХТ «Управління суб'єктів підприємництва» є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають теоретичну та практичну цінність і можуть використовуватися в діяльності підприємств торгівлі, а також під час викладання спеціальних дисциплін.

Завідувач кафедри менеджменту
та оподаткування
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,
д-р екон. наук, професор

