

УДК 65.012.123

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-15>

**Гросул В.А.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Аскеров Т.Т.**

аспірант кафедри економіки і управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Grosul Victoria**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Economics and Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

**Askerov Timur**

Postgraduate Student  
Department of Economics and Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## ОЦІНКА РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЦІЛЬОВИМ СТРАТЕГІЧНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ

## EVALUATION OF THE LEVEL OF COMPLIANCE OF THE ADAPTIVE POTENTIAL OF RETAIL ENTERPRISES OF THE KHARKIV REGION WITH TARGET STRATEGIC DEVELOPMENT BENCHMARKS

*Стаття присвячена оцінюванню рівня відповідності адаптаційного потенціалу стратегічним орієнтирам розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Розроблено схему процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі, основними елементами якої є основні бізнес-процеси (закупівля, постачання, зберігання, продаж, післяпродажне обслуговування). Обґрунтовано, що кожний бізнес-процес має свою вартість (ресурси/витрати) та здатний генерувати додаткову споживчу цінність шляхом ідентифікації прихованих адаптаційних можливостей. Запропоновано систему адаптаційних можливостей підприємств роздрібною торгівлі. На основі розробленого методичного інструментарію оцінено вплив адаптаційних можливостей на домінуючі складові адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, визначено потенційний рівень розвитку домінуючих складових адаптаційного потенціалу, встановлено рівень відповідності адаптаційного потенціалу стратегічним цілям розвитку підприємств роздрібною торгівлі Харківської області.*

**Ключові слова:** стратегічна мета, бізнес-процес, адаптаційний потенціал, адаптаційні можливості, рівень відповідності, інтегральний показник.

*Статья посвящена оцениванию уровня соответствия адаптационного потенциала стратегическим ориентирам развития предприятий розничной торговли. Разработана схема процесса достижения стратегической цели предприятия розничной торговли, основными элементами которой являются основные бизнес-процессы (закупка, поставка, хранение, продажа, послепродажное обслуживание). Обосновано, что каждый бизнес-процесс имеет свою стоимость (ресурсы/расходы) и способен генерировать дополнительную потребительскую ценность путем идентификации скрытых адаптационных возможностей. Предложена система адаптационных возможностей предприятий розничной торговли. На основе разработанного методического инструментария оценено влияние адаптационных возможностей на доминирующие составляющие адаптационного потенциала предприятий розничной торговли, определен потенциальный уровень развития доминирующих составляющих адаптационного потенциала, установлен уровень соответствия адаптационного потенциала стратегическим целям развития предприятий розничной торговли Харьковской области.*

**Ключевые слова:** стратегическая цель, бизнес-процесс, адаптационный потенциал, адаптационные возможности, уровень соответствия, интегральный показатель.

*The article outlines the relevance of ensuring the compliance of adaptive potential with strategic development benchmarks of retail enterprises. It is argued that a retail enterprise can achieve strategic benchmarks under the condition of timely adaptation of all elements of the management system in accordance with environmental conditions, activation of idle opportunities and hidden values. The scheme of the process of achieving the strategic goal of the retail enterprise, the main elements of which are trade industry-specific core business processes: purchase, supply, storage, sale, after-sales service. It is substantiated that each business process has its value and can generate additional "consumer value" through the identification and activation of hidden adaptive capabilities. A system of adaptive capabilities of retail enterprises is proposed. Taking into account that under the influence of competitive environment some elements or participants of the adaptation process (active) can stochastically change their behavior, other (passive) are able to change the parameters of their capabilities only in a given range; the effect of adaptation capacity influence on the dominant components of the adaptation potential of retail enterprises has been evaluated. Based on the developed methodological instruments, the potential level of development of dominant components of adaptation potential is determined and optimization reserve is set for each of them. According to the results of the calculations, it is established that the retail enterprises of the Kharkiv region have significant reserves of growth of adaptation potential in terms of competence, intellectual and trade components. The proposed approach to the evaluation of the level of adaptation potential' compliance with the strategic goal of development allows taking into account potential adaptive capabilities of the retail enterprise and the degree of realization of the dominant components of the adaptation potential, which creates the possibility of increasing the speed of adaptive response when the state of the environment changes.*

**Keywords:** strategic goal, business process, adaptation potential, adaptive capacities, compliance level, integrated indicator.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі на підприємстві роздрібною торгівлі повинна бути сформована якісна інформаційна система прийняття управлінських рішень. Ця система повинна бути спрямована на досягнення цільового рівня рентабельності та забезпечення грошових надходжень у такому обсязі, який задовольняв би всіх зацікавлених в економічних результатах осіб (власників, кредиторів, керівників, працівників). Отже, стабілізація та зростання обсягів реалізації є одними з головних стратегічних цілей діяльності будь-якого підприємства. Водночас в умовах ринкової економіки зростання темпів реалізації має забезпечуватися переважно не за рахунок ефекту масштабу, а за рахунок розвитку адаптаційних можливостей. Усвідомлення цих обставин привело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики комплексного оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу питанням адаптаційного управління підприємством приділено в наукових працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема в роботах Н.В. Білошкурської [1], Р.В. Грінченко [2], О.Д. Рачкован, С.О. Зубкова, Н.В. Зяблицької, Н.С. Краснокутської [3], Л.О. Лігоненко, З.Є. Шершньової [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць та практика господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі свідчить про те, що окремі аспекти управління адаптаційним потенціалом та адаптаційними можливостями підприємств сфери роздрібною торгівлі розкриті фрагментарно та потребують подальшого науково-прикладного розвитку у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вдосконалення науково-методичного підходу до оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку. Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі

наукові завдання, як побудова схеми процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі, формування системи адаптаційних можливостей підприємств роздрібною торгівлі, обґрунтування та формалізація основних етапів оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових елементів формування оптимальної стратегії розвитку підприємства є потенціал. Як досить доречно відзначає Н.С. Краснокутська, «наявність потенціалу ще не гарантує підприємству сильну ринкову позицію. Для створення стійких конкурентних переваг і утримання споживачів створені можливості мають бути реалізовані, тобто трансформовані в конкретні і вимірювані результати» [3, с. 67].

Будь-яке підприємство роздрібною торгівлі може забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів лише за умови своєчасної адаптації всіх елементів системи управління відповідно до умов зовнішнього середовища, активізації незадіяних можливостей та прихованих цінностей. Зазначимо, що під потенційною можливістю розуміємо «сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів)» [6, с. 145]. Цінність створює можливість «переведення стратегічних цілей на зрозумілу для виконавців мову, показує ринку, чим підприємство відрізняється від конкурентів, у чому його ключова перевага» [5]. Результатом збалансованої взаємодії всіх елементів систем управління підприємством роздрібною торгівлі є підвищення рівня стійкості підприємства та його ринкової вартості (рис. 1).

Відповідно до запропонованого підходу (рис. 1) елементами процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі є основні бізнес-процеси (закупівля, постачання, зберігання, продаж, післяпродажне обслуговування). Такий підхід обумовлений такими факторами:

1) виділені бізнес-процеси формують цінність пропозиції підприємства роздрібною торгівлі;

2) кожний бізнес-процес має свою налагоджену систему управління;

3) результативність системи визначається ефективністю окремого виду потенціалу (інноваційного, фінансового, торговельного, товарного, кадрового, маркетингового, логістичного, матеріально-технічного, інтелектуального та компетентнісного), задіяного для реалізації окремого бізнес-процесу.

З огляду на це кожний бізнес-процес має свою вартість (ресурси/витрати) та здатний генерувати додаткову споживчу цінність шляхом ідентифікації прихованих адаптаційних можливостей, тобто ресурси, додані цінності та визначені потенційні можливості формують вартість підприємства роздрібною торгівлі на ринку. Отже, чим вище ринкова вартість підприємства, тим міцніше його конкурентна позиція на ринку, тим більше перспективи подальшого розвитку.

В умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища досягнення стратегічної мети є можливим за умови якісної системи адаптації на підприємстві роздрібною торгівлі, формування якої, як вважає Р.В. Грінченко, базується на спрощенні системи аналізування та оцінювання власних адаптаційних можливостей. Хибні підходи до аналізування та оцінювання дають неправильні результати, на яких формується неефективна система адаптації підприємства, тому підприємство не досягає намічених цілей [5, с. 254]. Під адаптаційними можливостями розуміємо потенціал підприємства, що може бути використаний для прискорення темпів зростання, пошуку нових резервів, подолання чи спрощення негативних впливів зовнішнього середовища на його діяльність. Беручи до уваги значимість адаптаційних можливостей під час формування адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, стикаємося з питанням визначення їх оптимального переліку залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для вирішення цього завдання на основі наявних у науковому полі економічних досліджень щодо підходів до оцінювання адаптаційних можливостей складено максимально широкий їх перелік. З огляду на те, що в управлінні підприємством найбільше значення мають дві категорії показників, а саме цільові (відповідно до вибраних стратегій розвитку) та функціональні (які мають істотний вплив за окремими напрямками діяльності) [4, с. 21], а також на «правило Міллера  $7 \pm 2$ », відповідно до якого людина миттєво може сприймати 5–7, максимум 10 об'єктів, здійснено вибір ключових

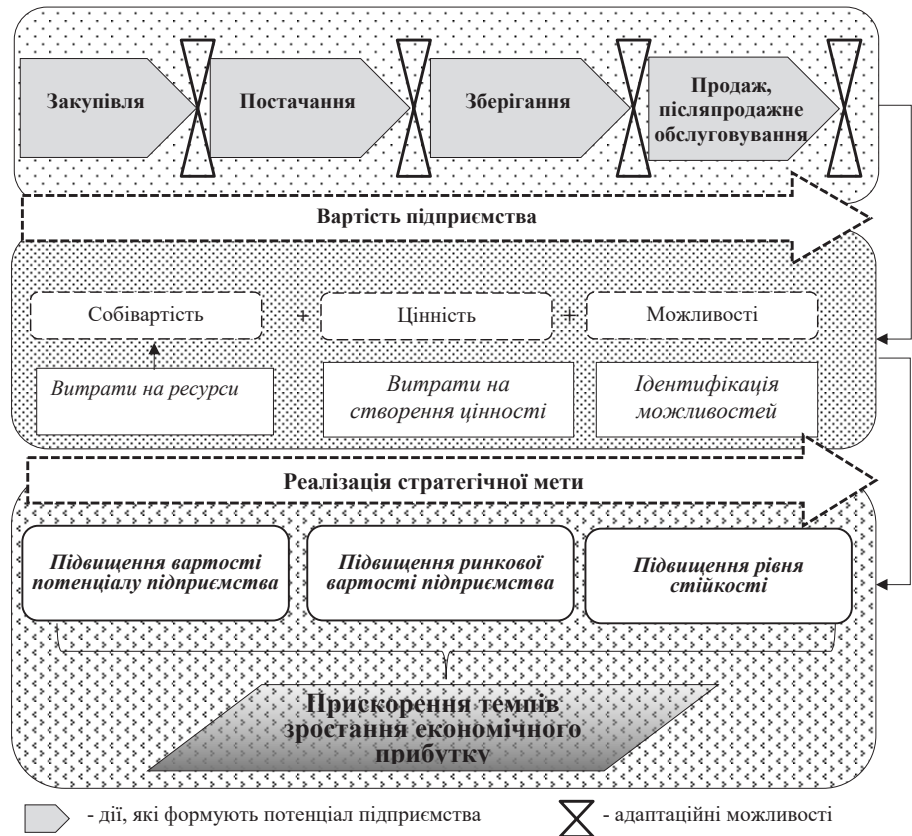


Рис. 1. Схема процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі

показників оцінювання адаптаційних можливостей підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2).

Слід зазначити, що під впливом змін конкурентного середовища одні елементи або учасники процесу адаптації (активні) можуть не прогнозовано змінювати свою поведінку, а інші (пасивні) – змінювати параметри своїх можливостей лише у заданому діапазоні або в наперед обумовлених межах. Пасивні елементи – це засоби виробництва, технологічні лінії, контрольні, вимірні та випробувальні комплекси, а також сама продукція. Активними елементами або учасниками процесу адаптації вважаються персонал, конкретні особистості, їх об'єднання на основі формальних та неформальних зв'язків, уподобань, інтересів, із яких формуються групи впливу на процес адаптації підприємства до змін конкурентного середовища шляхом оцінювання його адаптаційних можливостей [2, с. 102]. З огляду на це адаптаційні можливості підприємств роздрібною торгівлі з різною силою здійснюють вплив на підсистеми та бізнес-процеси підприємства, що актуалізує питання оцінювання сили їх впливу на складові адаптаційного потенціалу.

Оцінювання впливу адаптаційних можливостей на домінуючі складові адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі здійснюється на основі експертного методу за п'ятибальною шкалою: 0 ставиться за умови того, що адаптаційна можливість не впливає на розвиток домінуючого адаптаційного потенціалу (резерв росту відсутній); значення 1 ставить-

ся, якщо адаптаційна можливість незначно впливає на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 2 ставиться, якщо адаптаційна можливість має помірний вплив на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 3 ставиться, якщо адаптаційна можливість має середній ступінь впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 4 ставиться, якщо адаптаційна можливість має істотну силу впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 5 ставиться, якщо адаптаційна можливість має високу силу впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу

алу (значний резерв росту). Результати експертного оцінювання узагальнено в табл. 1.

На наступному етапі здійснюється визначення значущості  $i$ -ї адаптаційної можливості підприємства роздрібної торгівлі ( $\omega^{M_i^A}$ ) під час реалізації  $j$ -ї домінантної складової адаптаційного потенціалу. При цьому повинна дотримуватись така умова:  $\sum M_j^A A_j^P = 1$ , відповідно,  $0 < \sum M_j^A A_j^P < 1$ . Отже, розрахунок здійснюється за формулою (1):

$$\omega^{M_i^A} = \frac{M_i^A A_j^P}{\sum M_j^A A_j^P} \quad (1)$$

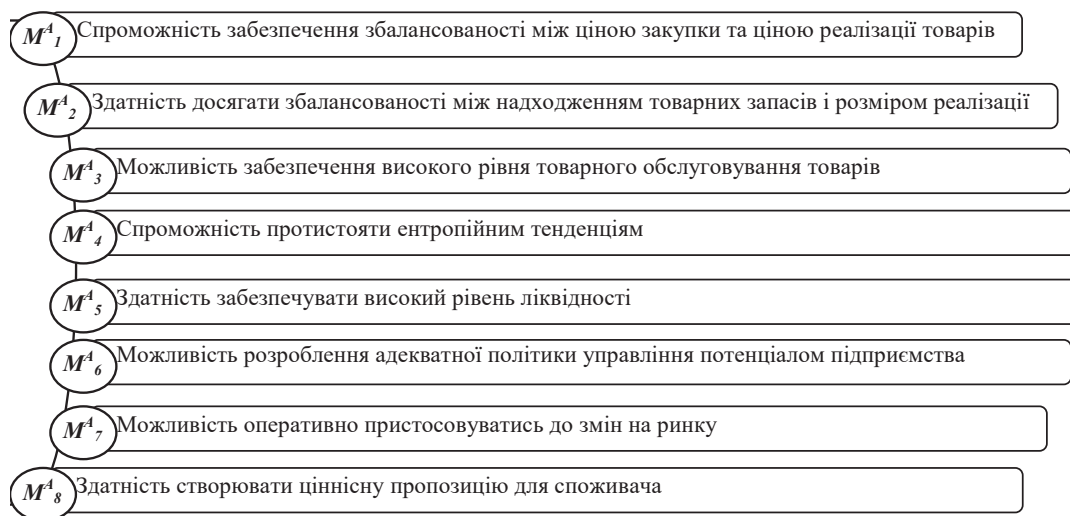


Рис. 2. Система адаптаційних можливостей підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Результати експертного оцінювання впливу адаптаційних можливостей на домінантні складові адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі

Адаптаційні можливості ( $M_j^A$ )	Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_j^P$ )										Коефіцієнт усередненої зваженої оцінки ( $E_j$ )
	інноваційний (Ip)	фінансовий (Fp)	торговельний (Tp)	товарний (Rp)	кадровий (Hp)	маркетинговий (Mp)	логістичний (Lp)	матеріально-технічний (Np)	інтелектуальний (Qp)	компетентнісний (Kp)	
$M^A_1$	3,20	4,80	4,40	4,30	3,80	4,40	4,60	3,80	3,80	3,90	4,74
$M^A_2$	3,30	4,60	4,80	4,70	3,80	4,20	4,40	3,80	3,90	3,80	4,68
$M^A_3$	4,50	4,40	4,80	4,60	4,50	4,40	4,40	4,60	4,20	4,50	4,56
$M^A_4$	4,50	4,50	4,40	4,50	4,50	4,50	4,20	4,60	4,50	4,60	4,94
$M^A_5$	3,90	4,60	3,80	3,80	4,40	3,80	4,30	4,50	4,50	4,40	4,88
$M^A_6$	4,80	4,70	4,70	4,60	4,40	4,40	4,40	4,50	4,40	4,80	4,94
$M^A_7$	4,80	4,70	4,60	4,40	4,80	4,80	4,20	4,60	4,50	4,80	4,83
$M^A_8$	5,00	4,40	4,50	4,30	4,80	4,80	4,30	4,40	4,50	4,80	5,00
$\sum M_j^A A_j^P$	34	36,7	36,0	35,20	35,00	35,30	34,80	34,80	34,30	35,60	-

З урахуванням отриманих значень  $\varpi^{M_i^A}$  розраховується інтегральний показник адаптаційних можливостей ( $Q_{ij}$ ) за кожною домінантною складовою адаптаційного потенціалу підприємства ( $A_{ij}^p$ ):

$$Q_{ij} = (\varpi^{M_i^A} \times E_i) \times 100\%, \quad (2)$$

де  $\varpi^{M_i^A}$  – значущість  $i$ -ї адаптаційної можливості підприємства роздрібної торгівлі;  $E_i$  – коефіцієнт усередненої загальнозваженої оцінки.

Результати розрахунку інтегрального показника значущості адаптаційних можливостей ( $Q_{ij}$ ) узагальнено в табл. 2.

Наступний етап передбачає визначення потенційного рівня розвитку домінантних складових адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі ( $\delta^{poten}$ ) за  $i$ -ю адаптаційною можливістю за такою формулою:

$$\delta^{poten} = \sum (Y_j \times Q_{ij}), \quad (3)$$

де  $Y_j$  – комплексний показник рівня  $i$ -ї групи адаптаційного потенціалу;  $Q_{ij}$  – значення інтегрального показника адаптаційних можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.

Аналіз даних, наведених у табл. 3, дає змогу зробити висновок про те, що підприємства роздрібної торгівлі за всіма домінантними складовими адаптаційного потенціалу мають потенційні можливості щодо зростання (середній діапазон зростання становить від 0,08 до 0,2). Таким чином, торговельні мережі мають найвищі резерви зростання за компетентністю (0,15), інтелектуальною (0,11), торговельною (0,11) складовими. Для торговельних підприємств визначені значні резерви зростання за компетентністю (0,20), інтелектуальною (0,14), товарною (0,11) складовими.

На наступному етапі здійснюється загальне оцінювання можливостей зростання потенційного адаптаційного потенціалу для забезпечення досягнення стратегічних векторів розвитку. Розрахунок ґрунтується на визначенні ступеня відповідності ( $\Delta\%R^{AP}$ ) та розраховується за сумарним значенням потенційного та максимального рівня адаптаційного потенціалу:

$$\Delta\%R^{AP} = \frac{R^{AP}_{poten}}{R^{AP}_{max}}, \quad (4)$$

де  $R^{AP}_{poten}$  – значення потенційної оцінки рівня використання адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі;  $R^{AP}_{max}$  – максимальна оцінка рівня використання адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі (1, або 100%).

Результати розрахунків оцінки рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі наведено в табл. 4.

Дані, наведені в табл. 4, свідчать про те, що рівень відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі під час досягнення стратегічної мети щодо врахування адаптаційних можливостей за торговельними мережами становить 87,02%, що на 25,63% більше, ніж розраховане значення для торговельних підприємств (69,27%). Слід окремо виділити підприємства, які синхронно розвивають усі складові свого адаптаційного потенціалу та повністю орієнтовані на досягнення стратегічної мети й реалізацію стратегій адаптації, а саме ТОВ «Сучасний модерн» (86,88%), ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл») (98,00%), ПАТ «Рітейл Груп» (98,00%), ТОВ «Центр ТМ П'ятих Океан» (89,39%), а також слід виділити підприємства, які нині функціонують розбалансованим чином щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, проте мають потенційні адаптаційні можливості стосовно зростання, а

Таблиця 2

## Значення інтегральних показників адаптаційних можливостей підприємства роздрібної торгівлі

Адаптаційні можливості ( $M_{ij}^A$ )	Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_{ij}^p$ )									
	інноваційний (Ір)	фінансовий (Fr)	торговельний (Tr)	товарний (Rp)	кадровий (Hp)	маркетинговий (Mp)	логістичний (Lp)	матеріально-технічний (Np)	інтелектуальний (Qp)	компетентнісний (Kp)
$M_1^A$	0,012	0,016	0,015	0,015	0,013	0,015	0,016	0,013	0,014	0,013
$M_2^A$	0,012	0,015	0,016	0,016	0,013	0,015	0,016	0,013	0,014	0,013
$M_3^A$	0,016	0,015	0,016	0,016	0,016	0,015	0,016	0,016	0,015	0,016
$M_4^A$	0,016	0,015	0,015	0,016	0,016	0,016	0,015	0,016	0,016	0,016
$M_5^A$	0,014	0,015	0,013	0,013	0,015	0,013	0,015	0,016	0,016	0,015
$M_6^A$	0,017	0,016	0,016	0,016	0,015	0,015	0,016	0,016	0,016	0,017
$M_7^A$	0,017	0,016	0,016	0,015	0,017	0,017	0,015	0,016	0,016	0,017
$M_8^A$	0,018	0,015	0,015	0,015	0,017	0,017	0,015	0,016	0,016	0,017

**Результати розрахунку потенційного рівня розвитку домінантних складових  
адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі**

Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_j^p$ )	Рік	Торговельні мережі та супермаркети			Торговельні підприємства		
		$Y_j$	$\delta^{poten}$	резерв ( $R_{poten}^{AP}$ )	$Y_j$	$\delta^{poten}$	резерв ( $R_{poten}^{AP}$ )
Ip	2014	0,37	0,42	0,05	0,23	0,26	0,03
	2015	0,54	0,60	0,07	0,33	0,38	0,04
	2016	0,59	0,67	0,08	0,41	0,46	0,05
	2017	0,68	0,76	0,08	0,47	0,54	0,06
	2018	0,77	0,82	0,06	0,59	0,66	0,08
Fp	2014	0,55	0,63	0,08	0,34	0,39	0,05
	2015	0,67	0,77	0,10	0,42	0,48	0,06
	2016	0,75	0,81	0,06	0,47	0,54	0,07
	2017	0,71	0,80	0,09	0,53	0,61	0,08
	2018	0,71	0,81	0,09	0,56	0,65	0,08
Tp	2014	0,47	0,55	0,09	0,40	0,48	0,08
	2015	0,56	0,67	0,11	0,48	0,57	0,09
	2016	0,68	0,81	0,13	0,54	0,64	0,10
	2017	0,73	0,84	0,11	0,60	0,71	0,11
	2018	0,76	0,88	0,11	0,64	0,76	0,12
Rp	2014	0,49	0,59	0,10	0,39	0,47	0,08
	2015	0,58	0,69	0,12	0,48	0,57	0,10
	2016	0,62	0,73	0,10	0,49	0,59	0,10
	2017	0,70	0,80	0,10	0,52	0,62	0,10
	2018	0,76	0,85	0,09	0,57	0,69	0,11
Hp	2014	0,43	0,50	0,07	0,30	0,35	0,05
	2015	0,57	0,67	0,10	0,38	0,45	0,06
	2016	0,66	0,77	0,11	0,46	0,53	0,08
	2017	0,73	0,86	0,12	0,56	0,65	0,09
	2018	0,77	0,89	0,11	0,60	0,70	0,10
Mp	2014	0,44	0,51	0,07	0,32	0,37	0,05
	2015	0,60	0,70	0,10	0,42	0,49	0,07
	2016	0,67	0,78	0,11	0,50	0,58	0,08
	2017	0,74	0,84	0,11	0,57	0,67	0,09
	2018	0,82	0,90	0,08	0,62	0,72	0,10
Lp	2014	0,48	0,56	0,09	0,34	0,39	0,06
	2015	0,64	0,74	0,10	0,45	0,53	0,08
	2016	0,62	0,73	0,11	0,53	0,62	0,09
	2017	0,71	0,81	0,10	0,57	0,68	0,10
	2018	0,79	0,86	0,07	0,60	0,70	0,11
Np	2014	0,61	0,66	0,05	0,31	0,37	0,06
	2015	0,65	0,72	0,07	0,43	0,51	0,08
	2016	0,71	0,79	0,08	0,51	0,60	0,09
	2017	0,76	0,85	0,08	0,54	0,64	0,10
	2018	0,78	0,87	0,09	0,58	0,68	0,10
Qp	2014	0,52	0,64	0,12	0,30	0,37	0,07
	2015	0,56	0,69	0,13	0,41	0,51	0,09
	2016	0,66	0,79	0,13	0,48	0,59	0,11
	2017	0,72	0,84	0,12	0,56	0,68	0,13
	2018	0,80	0,91	0,11	0,59	0,73	0,14
Kp	2014	0,55	0,74	0,19	0,31	0,42	0,11
	2015	0,63	0,82	0,20	0,32	0,44	0,11
	2016	0,72	0,92	0,20	0,41	0,55	0,14
	2017	0,74	0,93	0,19	0,53	0,71	0,18
	2018	0,80	0,95	0,15	0,58	0,79	0,20

Таблиця 4

Розрахунок рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі досягненню стратегічної мети під час урахування адаптаційних можливостей у 2018 р.

Підприємства=о	$R^{AP}_{2018}$	$R^{AP}_{poten}$	$R^{AP}_{max}$	$\Delta\%R^{AP}$
<i>Торговельні мережі та супермаркети</i>				
ТОВ «Сучасний модерн»	0,74	0,87	1,00	86,88
ТОВ «Таврія-В»	0,64	0,75	1,00	75,36
ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл»)	0,97	0,98	1,00	98,00
ПАТ «Базис»	0,64	0,75	1,00	74,52
ПАТ «Рітейл Груп»	0,95	0,98	1,00	98,00
ТОВ «Центр ТМ П'ятий Океан»	0,76	0,89	1,00	89,39
<i>Торговельні підприємства</i>				
ПАТ «Оптивиробторг»	0,64	0,75	1,00	74,53
ПАТ «Універсам № 20»	0,61	0,72	1,00	71,90
ПрАТ «Торгсервіс»	0,57	0,66	1,00	66,45
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,55	0,64	1,00	63,92
ТОВ «Таврія В»	0,61	0,72	1,00	71,62
ПрАТ «Берегиня»	0,57	0,67	1,00	67,17

Таблиця 5

Шкала оцінки рівня відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі

Інтервал значень, %	Рівень відповідності	Загальна характеристика
$0 < \Delta\%R^{AP} < 34$	Відсутній (А)	Адаптаційний потенціал не відповідає досягненню стратегічних орієнтирів діяльності підприємства роздрібною торгівлі; необхідне вжиття заходів з формування комплексної системи управління для реалізації вибраної стратегії адаптації.
$35 < \Delta\%R^{AP} < 64$	Низький (В)	Домінантні складові адаптаційного потенціалу вимагають удосконалення, оскільки неможливо досягти стратегічної мети діяльності підприємства без урахування адаптаційних можливостей зростання.
$65 < \Delta\%R^{AP} < 80$	Середній (С)	Рівень використання адаптаційного потенціалу дає можливість для розроблення стратегічного вектору розвитку та формування стратегії адаптації підприємства, але потребує коригування внутрішніх процесів задля пристосування їх до турбулентних умов ринку.
$81 < \Delta\%R^{AP} < 90$	Високий (D)	Адаптаційний потенціал підприємства повністю відповідає сучасним умовам розвитку, підприємство вміло керує своїми бізнес-процесами, виявлені адаптаційні можливості використовуються як конкурентна перевага й посилюють рівень відповідності потенціалу стратегічній меті розвитку.
$91 < \Delta\%R^{AP} < 100$	Абсолютна відповідність (Е)	Всі доміантні складові адаптаційного потенціалу, основні бізнес-процеси та виявлені потенційні адаптаційні можливості використовуються на належному рівні, що дає змогу оперативним чином коригувати стратегії адаптації залежно від умов ринку.

Джерело: розроблено авторами

саме ПрАТ «Торгсервіс» (66,45%), ПрАТ «Берегиня» (67,17%), ПрАТ «ТД ЦУМ» (63,92%).

Проведені розрахунки дають змогу визначити рівень відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Для цього розроблена рекомендована шкала оцінки (табл. 5), складено діаграму (рис. 3).

За результатами проведених розрахунків (табл. 5, рис. 2) підприємства роздрібною торгівлі ранжирувані за рівнем зростання, визначений рівень відповідності адаптаційних можливостей щодо можливості досягнення стратегічної мети. Слід зазначити, що під

час взаємодії всіх доміантних складових досягається ефект інтеграції, отже, забезпечується реалізація виявлених резервів зростання адаптаційного потенціалу. За результатами розрахунків встановлено, що найбільш проблемним є ПрАТ «ТД ЦУМ» (розраховане значення становить 63,92%). Керівництву цього підприємства роздрібною торгівлі необхідно повністю переглянути систему адаптаційного управління, оскільки базові принципи управління на підприємстві не відповідають стратегії розвитку, що обумовлює низький рівень використання адаптаційних ресурсів (темпи зростання витрат у середньому на 12% перевищують темпи зростання чистого доходу).

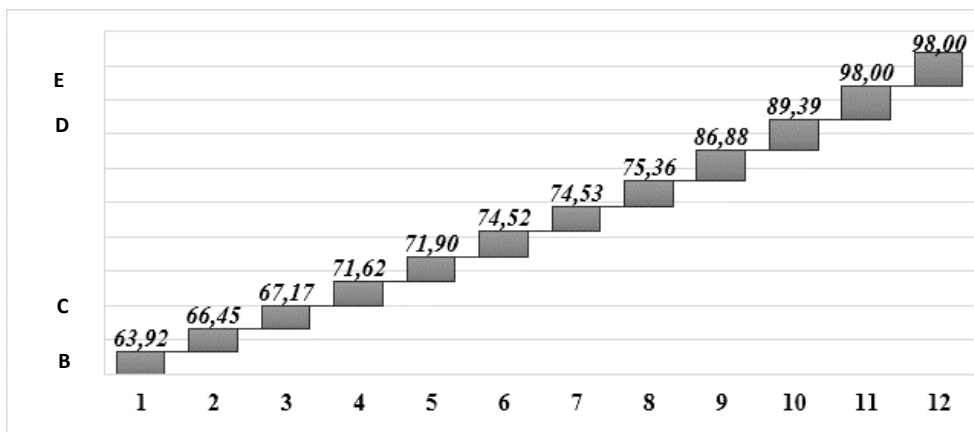


Рис. 3. Рівень відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації вибраної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у 2018 р., %

Умовні позначення: 1 – ПрАТ «ТД ЦУМ», 2 – ПрАТ «Торгсервіс», 3 – ПрАТ «Берегиня», 4 – ТОВ «Таврія В», 5 – ПАТ «Універсам № 20», 6 – ПАТ «Базис», 7 – ПАТ «Оптіробторг», 8 – ТОВ «Таврія-В», 9 – ТОВ «Сучасний модерн», 10 – ТОВ «Центр ТМ П'ятий Океан», 11 – ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл»), 12 – ПАТ «Рітейл Груп»

Джерело: побудовано авторами

**Висновки.** Запропонований методичний інструментарій, який базується на врахуванні рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі у досягненні стратегічної мети під час врахування адаптаційних можливостей, дає змогу вирішити низку важливих завдань, які сформовані в дослідженні, а саме оцінити потенційні адаптаційні можливості зростання підприємств роздрібної торгівлі на основі встановлення взаємозв'язку їх фактичного рівня та рівня реалізації домінуючих складових адаптаційного потенціалу, оцінити ступінь дотримання вибраної стратегії за поточного рівня розвитку адаптаційного потенціалу.

#### Бібліографічний список:

1. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 101–104.
2. Грінченко Р.В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 251–256.
3. Краснокутська Н.С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 67–72.
4. Сагалакова Н.О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 19–24.
5. Тамберг В., Бад'ян А. Реальная ценность корпоративных ценностей. *Интернет-портал для управленцев* : веб-

сайт. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html> (дата звернення: 10.08.2019).

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

#### References:

1. Biloshkurska N.V. (2010) Modeli adaptivnoji povedinky ta jikh rolj u formuvanni ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Models of adaptive behavior and their role in shaping the economic security of the enterprise]. *Aktualjni problemi ekonomiky*, no. 12 (114), pp. 101–104.
2. Ghrinchenko R.V. (2018). Modernizacija teoretychnykh komponent upravlinnja adaptacijnymy zminamy na pidpryjemstvi [Modernization of theoretical components of adaptation change management at the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 251–256.
3. Krasnokutsjka N.S. (2010). Metodologichni osnovy ocinjuvannja realizaciji potencialu pidpryjemstva [Methodological bases of estimation of realization of potential of the enterprise]. *Akademichnyj oghljad*, no. 1 (32), pp. 67–72.
4. Saghalakova N.O. Sistema pokaznykiv-indikatoriv ekonomichnoji diagnostyky dijalnosti torghovelnogho pidpryjemstva [System of indicators of economic diagnostics of trade enterprise activity]. *Visnyk Khmeljnycjckogho nacionaljnogho universytetu*, no. 2, vol. 2, pp. 19–24.
5. Tamberg V., Bad'in A. (2012). Real'naya tsennost' korporativnykh tsennostey [The real value of corporate values]. *Internet-portal dlya upravlentsev* : veb-sajt. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html> (accessed: 10.08.2019).
6. Shershnyova Z.Je. (2004). Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyjiv : KNEU (in Ukrainian).