

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГУЗЕНКО АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА

УДК 339.9:338.242.2

ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ
ЗНАНЬ

Спеціальність 292 – міжнародні економічні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Гузенко А.О.

Наукові керівники: Ахновська І.О., к.е.н., доцент, Орехова Т.В., д.е.н., проф

Вінниця – 2022

АНОТАЦІЯ

Гузенко А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

Дисертаційну роботу присвячено узагальненню та систематизації теоретико-методологічних засад дослідження проблем стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та розробці науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

У розділі 1 «Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань» проведено детальне дослідження теоретичних засад зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, зокрема: виокремлено синергійний підхід до розгляду сутності конкуренції як сумарного впливу при взаємодії двох або більше факторів, який суттєво переважає ефект кожного окремого компонента, що дозволило надати авторське визначення *конкуренції, конкурентного середовища, глобального конкурентного середовища*.

Визначено детермінанти глобального конкурентного середовища, розглянуто основи секторальної структури економіки та виявлено, що вирішальну роль сьогодні відіграє сектор економіки, пов'язаний з інформатизацією та продукуванням знань, – п'ятинний сектор, до якого входить економіка знань, що представляє собою сучасну модель розвитку економічних систем. Головною рушійною силою (драйвером виробництва) економіки знань є людський капітал, який ґрунтується на знаннях і інформації, що є фактором підвищення продуктивності та економічного зростання, має

величезний вплив на глобальне конкурентне середовище. Систематизовані переваги, недоліки, характерні риси економіки знань, яка є елементом сучасного глобального конкурентного середовища, що дозволяє сформулювати власне визначення *глобального конкурентного середовища економіки знань* як системи компонентів, а саме: суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

Ідентифіковано трансформацію конкурентного середовища в глобальне конкурентне середовище і глобальне конкурентне середовище економіки знань, виявлено складники трансформації, що уможлиблює підвищення рівня обґрунтованості рішень при аналізі середовища та стратегічному розвитку підприємства. У результаті детального дослідження теоретичних засад виявлені та класифіковані фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємства.

На основі проведеного дослідження дисертантом сформовано модель впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство в залежності від сили впливу та запропонований власний загальний напрям єдиної концепції структурної будови середовища, яке впливає на стратегічний розвиток підприємства – модель впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство, що безпосередньо включає в себе 4 рівні локалізації: регіональний, національний, мегарегіональний та глобальний рівні, а також розроблений алгоритм проведення аналізу середовища підприємства, який являє собою покрокову послідовність дій і дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища та використати його результати при прийнятті управлінських рішень та стратегічних дій. У роботі сформовано методологічні положення аналізу

факторів середовища підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, розглянуто інструментарій аналізу середовища за допомогою низки методів і моделей.

Систематизовано понятійний апарат стратегічного управління, узагальнено класифікацію видів стратегії, сформовано схему процесу формування стратегії підприємства, розглянуто стратегію Блакитного та Червоного Океану як приклад актуальної стратегії у глобальному конкурентному середовищі економіки знань. Вдосконалено канву цінностей ERRC та запропоновано Матрицю 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) «усунути – скоротити – зафіксувати – підвищити – створити», яка розглядає додаткове п'яте питання в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань: «Які фактори слід статично зафіксувати, не зважаючи на коливання всіх інших?». Удосконалено модель стратегічного управління підприємством в умовах економіки знань, що на відміну від існуючих включає в себе 3 основні стратегічні блоки: стратегічну позицію, стратегічний аналіз та стратегічні дії, які мають виконуватися послідовно, об'єднувати в один процес створення і реалізацію місії, цілей, завдань, стратегії, прийняття рішень, яке забезпечується творчим способом мислення, що допомагає конкурувати та утримувати свої позиції на ринку глобального конкурентного середовища економіки знань у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок про необхідність надання авторського погляду на різницю понять «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток», де *стратегічним розвитком підприємства*, на нашу думку, є сучасний інтегрований процес управління підприємством, який оснований на стратегічному управлінні підприємством і є його наслідком, з урахуванням стратегічного бачення та мислення при акцентуванні на людському капіталі, прояві творчого потенціалу, індивідуальності, унікальності та інноваціях підприємства (а саме: створення нових продуктів на ринку, ніш, галузей,

тощо), що забезпечить діяльність в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

У другому розділі дисертаційної роботи «Сучасні тенденції стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань» проведено оцінку впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, виділені позитивні та негативні фактори впливу за останні роки. У результаті ретроспективного аналізу представлено еволюцію змін цінностей та поведінки споживача на основі теорії поколінь X, Y, Z, яка показує незворотню трансформацію споживчої поведінки, що підкріплюється також результатами проведеного авторкою польового дослідження змін продуктового кошику споживача в Україні; витрат споживачів в онлайн та офлайн магазинах світового FMCG-ритейлу; частки витрат споживачів у магазинах з цифровими каналами продажів, виявлення портрету споживача та рівня лояльності до ритейлу, що призводить до зміни моделі FMCG-ритейлу.

Побудовано сучасну модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, яка має свої відмінності у зв'язку з новими факторами впливу та розвитком людства, що включають мету, ключових партнерів, фактори впливу, ключові ресурси, ключові дії, ключові цінності, канали, способи комунікації, ключових клієнтів, витрати і доходи підприємства на основі центрів відповідальності, і спрямована на синергію та конвергенцію підприємств.

При проведенні аналізу сучасної конфігурації ринку FMCG-ритейлу визначені найкращі продовольчі ритейлери світу та України за показниками доходу, темпу приросту за 5 років, кількістю країн, де присутні магазини, за кількістю торгових точок, за сумарною торговою площею. Розраховано ефективність використання торгової площі найкращих продовольчих ритейлерів України та виявлені нові формати магазинів. В результаті

проведено авторкою дослідження сучасної конфігурації ринку FMCG- ритейлу передбачено ключові глобальні тренди ритейлу в наступні 5 років.

За допомогою економіко-математичного моделювання здійснено оцінку розвитку країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що дозволило узагальнити закономірності й основні тренди розвитку різних країн світу в умовах ГКСЕЗ. Результати аналізу унаочнюють різні моделі розвитку країн, переваги країн, які найшвидше адаптуються до ГКСЕЗ та орієнтуються на людський капітал, дозволяють визначити ключові фактори прогресу, а також встановити основні пріоритети при розробленні подальшої моделі стратегічного розвитку.

У розділі 3 «Забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань» запропоновано науково-методичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, а саме: розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що містить детермінанти глобального конкурентного середовища, фактори впливу, модель впливу ГКСЕЗ на підприємство, механізм стратегічного розвитку, що забезпечує впровадження сучасного інтегрованого процесу управління підприємством, зумовленого світовими інтеграційними процесами, які характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

Розроблено алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства, який включає такі етапи: діагностику факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства, визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтування системи показників ефективності функціонування

підприємства, визначення рівня ефективності функціонування підприємства, визначення динаміки рівня ефективності функціонування підприємства та визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства.

Проведено оцінку стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, в межах якої відбулася діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства шляхом експертного опитування та за результатами експертних оцінок виявлено найвпливовіші фактори впливу сьогодення.

Розраховано інтегральний показник ефективності функціонування торгового підприємства на основі показників: рентабельність продажів, коефіцієнт поточної ліквідності, темп зростання кількості торговельних об'єктів, темп зростання торговельної площі, темп зростання товарообігу.

Проведено дослідження комплексної оцінки стратегічного розвитку торговельних підприємств, що дозволило побачити лідера ринку в довгостроковій перспективі та напрям стратегічного розвитку кожної компанії. Серед швидко зростаючих магазинів «АТБ-маркет», унікальних магазинів «Сільпо» та магазинів формату «біля дома» «Фори» виявлено достатній рівень ефективності функціонування на сьогодні, але регресивний напрям стратегічного розвитку в подальшому. Стратегія та стратегічне управління ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» без відкриття впродовж 2-х років магазинів, але з оптимізацією внутрішніх процесів призвели до дуже високого рівня ефективності функціонування та прогресивного напрямку стратегічного розвитку в подальшому. Висновок про рівень ефективності функціонування підприємств FMCG-ритейлу зроблено на основі економічної інтерпретації розрахованих інтегральних показників та порівняння їх із розробленою шкалою значень.

Розроблено механізм стратегічного розвитку підприємства, який являє собою гвинтову модель, що складається з циклічного стратегічного управління в одному конкурентному середовищі та переходу в інше нове

створене конкурентне середовище за рахунок стрибка вперед у своїй галузі, чи створення нової галузі, нових продуктів на ринку, відкриття нових взаємовідносин у використанні інтелектуального капіталу, забезпечуючи синергійний ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу. Механізм стратегічного розвитку підприємства включає методичне забезпечення, що містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЄЗ, оцінку стратегічної позиції підприємства і вибір стратегічних альтернатив підприємства в умовах ГКСЄЗ та сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень, підвищенню кінцевих результатів діяльності, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат і досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства; а також інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти впливу факторів на функціонування підприємства, визначення вектору його стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства і матричну модель вибору стратегії та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, збільшенню коефіцієнта рівня стратегічного розвитку підприємства, покращенню вектору стратегічного розвитку, зменшенню рівня негативного впливу середовища та покращенню стратегічної позиції підприємства.

Для надання рекомендацій щодо прийняття подальших стратегічних управлінських рішень розроблено матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства, що дає можливість проаналізувати стратегічну позицію підприємства у різних випадках, а також розроблено матричну модель вибору стратегії, яка включає рекомендовані стратегії залежно до потрапляння підприємством у квадрант матриці оцінки стратегічної позиції.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок про необхідність впровадження нової концепції управління – стратегічного розвитку підприємства саме в умовах глобального конкурентного середовища

економіки знань, що не тільки покращую результати підприємства, а й позитивно впливає на мега-, макро-, мезо- та мікрорівні економіки.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, конкурентоспроможність, глобалізація, економіка знань, людський капітал, конкурентне середовище, торгівельне підприємство, ритейл.

SUMMARY

Huzenko A. Strategic development of the enterprise in the conditions of the global competitive environment of knowledge economy. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation is devoted to generalization and systematization of theoretical and methodological bases of research of problems of strategic development of the enterprise in the conditions of global competitive environment of knowledge economy and development of scientific and practical recommendations on introduction of the mechanism of strategic development of the enterprise in the conditions of global competitive environment of knowledge economy.

Section 1 "Theoretical and methodological principles of strategic development of the enterprise in a global competitive environment of knowledge economy" conducted a detailed study of the theoretical principles of external and internal environment, in particular: a synergistic approach to the essence of competition where their action significantly outweighs the effect of each individual component, which allowed to provide the author's definition of *competition*, *competitive environment*, *global competitive environment*.

The determinants of the global competitive environment are determined, the basics of the sectoral structure of the economy are considered and it is revealed that the decisive role today is played by the sector of economy related to informatization and knowledge production - the fifth sector, which includes the knowledge economy, where the main driving force (driver of production) is human capital based on knowledge and information, including knowledge is a factor in increasing

productivity and economic growth, which has a huge impact on the global competitive environment. Systematized advantages, disadvantages, characteristics of the knowledge economy, which is an element of the modern global competitive environment, which allows to formulate our own definition of the global competitive environment of the knowledge economy, which is a system of components, namely - businesses and their relationships, competitive conditions and factors influences caused by global integration processes, which are characterized by emergence and are based on exponential growth and technological convergence and provide a synergistic (superadditive) effect in order to gain benefits and / or borrow effective market experience based on maximizing the use of human capital.

The transformation of the competitive environment into the global competitive environment and the global competitive environment of the knowledge economy is identified, the articles of transformation are identified, which allows to increase the level of validity of decisions in the analysis of the environment and strategic development of the enterprise. As a result of a detailed study of the theoretical foundations, the factors of influence of the global competitive environment of the knowledge economy on the strategic development of the enterprise are identified.

Based on the research, the dissertation formed a model of the impact of the global competitive environment of knowledge economy on the enterprise depending on the strength of influence and proposed its own general direction of a single concept of structural structure of the environment, which affects the strategic development of the enterprise includes 4 levels of localization: regional, national, megaregional and global levels, as well as an algorithm for analyzing the enterprise environment, which is a step-by-step sequence and allows you to analyze the external environment and use its results in management decisions and strategic actions. The methodological provisions of the analysis of the factors of the enterprise environment in the conditions of the global competitive environment of the knowledge economy are formed in the work, the tools of the analysis of the environment by means of a number of methods and models are considered.

The conceptual apparatus of strategy, development, strategic management is systematized, the classification of types of strategy is generalized, the scheme of process of formation of strategy of enterprise is formed, strategy of Blue and Red Ocean is considered as an example of actual strategy in global competitive environment of knowledge economy. The ERRC outline of values has been improved and the 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) Matrix “eliminate - reduce - fix - increase - create” has been proposed factors should be statically recorded, despite the fluctuations of all others? Improved the model of strategic management of the enterprise in the knowledge economy, which in contrast to the existing includes 3 main strategic blocks: strategic position, strategic analysis and strategic actions that must be performed consistently, combined into one process of creating and implementing mission, goals, tasks, strategies, decision-making, which is provided by a creative way of thinking that helps to compete and maintain their position in the market of the global competitive environment of the knowledge economy in the long run.

The study concluded that it is necessary to provide an author's view on the difference between the concepts of "strategy", "development strategy", "strategic management" and "strategic development", where the strategic development of the enterprise, in our opinion, is a modern integrated enterprise management process on the strategic management of the enterprise and is its consequence, taking into account the strategic vision and thinking with an emphasis on human capital, manifestation of creative potential, individuality, uniqueness and innovation of the enterprise (namely the creation of new products in the market, niches, industries, etc.) in the global competitive environment of the knowledge economy.

In the second section of the dissertation "Modern trends in strategic development of the enterprise in a global competitive environment of knowledge economy" the assessment of the impact of the global competitive environment of the knowledge economy on the global FMCG-retail market, by considering the determinants of global competitive environment last years. The retrospective analysis presents the evolution of changes in values and consumer behavior based

on the theory of generations X, Y, Z, which shows the irreversible transformation of consumer behavior, which is also supported by the results of the author's field study of changes in the consumer basket in Ukraine; consumer spending in online and offline stores of the world FMCG-retail; the share of consumer spending in stores with digital sales channels, the detection of a portrait of the consumer and the level of loyalty to retail, which leads to a change in the model of FMCG-retail.

A modern model of FMCG-retail in a global competitive environment of the knowledge economy, which has its differences in connection with new factors of influence and human development, including purpose, key partners, factors of influence, key resources, key actions, key values, channels, methods of communication, key customers, costs and revenues of the enterprise on the basis of responsibility centers and aimed at synergy and convergence of enterprises.

The analysis of the current configuration of the FMCG-retail market identified the best food retailers in the world and Ukraine in terms of income, growth rate for 5 years, the number of countries with stores, the number of outlets, the total retail space. The efficiency of using the retail space of the best food retailers in Ukraine is calculated and new store formats are identified. As a result of the author's study of the current configuration of the FMCG retail market, key global retail trends in the next 5-10 years are predicted.

With the help of economic-mathematical modeling the estimation of development of the countries of the world in the conditions of the global competitive environment of knowledge economy that allowed to generalize laws and the basic trends of development of different countries of the world in the conditions of the global competitive environment of knowledge economy is carried out. The results of the analysis illustrate different models of country development, the advantages of the countries that are the fastest to adapt to the global competitive environment of knowledge economy and focus on human capital, allow to identify key factors of progress, as well as to establish key priorities in developing further model of strategic development.

Section 3 "Ensuring strategic development of the enterprise in a global competitive environment of knowledge economy" offers scientific and methodological support for strategic development of the enterprise in a global competitive environment of knowledge economy, namely developed a conceptual model of strategic development of the enterprise in a global competitive environment of knowledge economy, determinants of the global competitive environment, factors of influence, model of influence of the global competitive environment of knowledge economy on the enterprise, the mechanism of strategic development providing introduction of the modern integrated process of management of the enterprise caused by world integration processes characterized by emergence and based on exponential growth and technological convergence and providing synergistic in order to gain benefits and / or borrow effective market experience based on maximizing the use of human capital.

An algorithm for determining the level and vector of strategic development of the enterprise, which includes the following stages: diagnosis of factors influencing the efficiency and strategic development of the enterprise, determining the level of influence of external and internal factors, substantiation of the system of efficiency indicators, determining the level of efficiency the level of efficiency of the enterprise and determine the level and vector of strategic development of the enterprise.

The strategic development of Ukrainian FMCG-retail enterprises in the global competitive environment of knowledge economy was assessed, where the factors influencing the efficiency and strategic development of the enterprise were diagnosed through an expert survey and the results of expert assessments revealed the most influential factors of today.

The integrated indicator of efficiency of functioning of the trading enterprise on the basis of indicators is calculated: profitability of sales, current liquidity ratio, growth rate of quantity of trade objects, growth rate of the trading area, growth rate of a commodity turnover.

The conducted study of a comprehensive assessment of the strategic development of commercial enterprises allowed us to see the market leader in the

long run and the direction of strategic development of each company. It was found that among the fast-growing stores "ATB-Market", unique stores "Silpo" and stores "near the house" "Fora" a sufficient level of efficiency today, but a regressive direction of strategic development in the future. The strategy and strategic management of "Metro Cash & Carry Ukraine" LLC without opening stores for 2 years, but with the optimization of internal processes led to a very high level of efficiency and progressive direction of strategic development in the future. The conclusion about the level of efficiency of FMCG-retail enterprises is made on the basis of economic interpretation of the calculated integrated indicators and their comparison with the developed scale of values.

The mechanism of strategic development of the enterprise is developed, which is a helical model, which consists of cyclic strategic management in one competitive environment and transition to another newly created competitive environment, by jumping forward in their industry, or creating a new industry, new products on the market, opening new relationships in the use of intellectual capital, providing a synergistic effect in order to gain benefits and / or borrow effective market experience based on maximizing the use of human capital. The mechanism of strategic development of the enterprise includes methodological support, which contains the algorithm for determining the level and vector of strategic development of the enterprise in the conditions of the global competitive environment of knowledge economy, assessment of the strategic position of the enterprise and the choice of strategic alternatives of the enterprise in the conditions of the global competitive environment of knowledge economy, and costs and achieving the goals of strategic development of the enterprise; as well as tools that contain coefficients of influence of factors on the functioning of the enterprise, determining the vector of its strategic development, the matrix of assessment of the strategic position of the enterprise and the matrix model of strategy selection and helps to increase the efficiency of the enterprise, increase the level of negative environmental impact and improving the strategic position of the enterprise.

To provide recommendations for further strategic management decisions, a matrix of assessment of the strategic position of the enterprise is developed, which allows to analyze the strategic position of the enterprise in different cases, and a matrix model of strategy selection is developed, where there are recommended strategies.

The study concluded that it is necessary to implement a new management concept - strategic development of the enterprise in a global competitive environment of the knowledge economy, which not only improves the results of the enterprise, but also has a positive effect on mega-, macro-, meso- and micro-levels of the economy.

Key words: strategic development, strategic management, competitiveness, globalization, knowledge economy, human capital, competitive environment, commercial enterprise, retail.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та / або Європейського Союзу:

1. Гладкова А.О. Стратегії XXI століття. Нові альтернативи стратегічного аналізу в умовах глобальної конкуренції. *European journal of economics and management*. Praha. 2019. Volume 5. Issue 1. 372с. С. 16-25. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/04.pdf

(Журнал категорії «Б»)

2. Гузенко А.О. Теоретично-методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства *European Journal of Economics and Management*. Praha, 2021. Volume 7. Issue 5. С. 36-43. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_5/07.pdf (Журнал категорії «Б»)

Статті у наукових фахових виданнях:

3. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2019. №4(36) С.198-209.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4> (Журнал категорії «Б»)

4. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Економіка мінімального контакту в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2020. №4 (40). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.13> (Журнал категорії «Б»)

5. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств. *Фаховий науковий журнал Modern Economics*. 2020. № 24 С.19-26.

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-03) (Журнал категорії «Б»)

6. Гузенко А.О. Бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. *Зб. наук. пр. Придніпров. держ.*

акад. буд-ва та архит. Дніпро: ПДАБА, 2021 № 173 С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-1> (Журнал категорії «Б»)

Тези наукових доповідей:

1. Гладкова А.О. Сутність та значення стратегії у забезпеченні розвитку підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: матеріали XVIII міжнар. наук.-конф. студентів та молодих учених. Вінниця:ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. Том 3. 274с. С.18-21.

2. Гладкова А.О. Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство при стратегічному розвитку. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. Запоріжжя, 29–30 жовтня 2019 р. Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. 288 с.С.81-84.

3. Гладкова А.О. Кризові явища на стадіях життєвого циклу підприємства. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: матеріали XX Всеукраїнської наук. конф. студентів та молодих вчених м. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 23-24 квітня 2020. 430с. С. 200-203.

4. Гладкова А.О. Менеджмент українського та світового ринку FMCG в умовах глобалізації. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : матеріали VIII наук.-практ. конф. викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю, м.Дніпро, 02-06 листоп. 2020р. Дніпро, 2020. 140с. С.15-19.

5. Гладкова А.О. Теорія поколінь як інструмент поведінки споживача у стратегічному розвитку підприємств торгівлі. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. м.Київ: Державний університет інфраструктури і технологій, 7 грудня 2020 р. Київ, 2020. 375с. С. 277-279. URL: <http://surl.li/cdqey>

6. Гузенко А.О. Класифікація форматів магазинів у продуктивній роздрібній торгівлі в умовах глобального конкурентного середовища. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали IV міжнар. наук.-практ.конф. м. Вінниця, 12 березня 2021 р. Вінниця, 2021. 932 с. С.254-258 URL: <https://cutt.ly/fJDQDbk>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	34
1.1. Науково-методичні підходи до визначення глобального конкурентного середовища економіки знань	34
1.2. Методологічні положення аналізу глобального конкурентного середовища економіки знань	56
1.3. Теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства».....	87
Висновки до розділу 1	105
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	108
2.1. Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу	108
2.2. Аналіз сучасної конфігурації ринку FMCG - ритейлу	139
2.3. Аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємств на основі кластеризації країн за рівнем ГКСЕЗ	155
Висновки до розділу 2	188
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	191
3.1. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань	191
3.2 Перспективи стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.....	208

3.3. Механізм стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань	225
Висновки до розділу 3	251
ВИСНОВКИ	254
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	259
Д О Д А Т К И	299

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГКСЕЗ	глобальне конкурентне середовище економіки знань
ГКС	глобальне конкурентне середовище
КС	конкурентне середовище
ІКТ	інформаційно-комунікаційні технології
МСП	мале та середнє підприємництво
ROS	рентабельність продажів
CR	коефіцієнт поточної ліквідності
Ттт	темп зростання кількості торговельних точок
Ттп	темп зростання торговельної площі
Тто	темп зростання товарообігу
ТНК	транснаціональна корпорація
НТП	науково-технічний прогрес
ІТ	інформаційні технології
ОТ	операційні технології
НДДКР	науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ВСТУП

Актуальність теми. Кожен день ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства, які обумовлюються конкуренцією, надзвичайними ситуаціями, високою якістю, постійно зменшеним часом виконаних робіт та необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Успішною компанія вважається тоді, коли керівництво здатне передбачити можливі ризики та якомога швидко відреагувати на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, розподілити інвестиції та прибуток підприємства, щоб досягти найкращого результату і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі – тобто при стратегічному управлінні компанією. Але у XXI столітті поняття існування підприємства в довгостроковій перспективі на основі стратегічного управління вже не задовольняє потреби ні власників, ні управлінців, ні, згодом, споживачів. Всесвітня пандемія, війна, технологічний вибух за останні роки, розвиток Індустрії 4.0, розповсюдження Четвертої промислової революції – все це робить закономірним зростання ролі науки, інновацій, цифрових технологій в суспільстві, вивід економіки знань як одного з головних чинників розвитку світового господарства, що формує глобальне конкурентне середовище економіки знань. В таких умовах підприємство має виходити за рамки сталого стратегічного управління, роблячи наступний, новий крок – створення унікальної продукції, нової галузі, ніші на ринку, та звертаючи увагу саме на рівень та вектор стратегічного розвитку. Такий процес управління ми вважаємо найактуальнішим питанням TOP-менеджменту сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед наукових досліджень з питань теоретичних аспектів формування **стратегічного розвитку** підприємства на різних історичних етапах еволюції можна виокремити праці таких зарубіжних вчених: Е. Вайлс (A.Wiles), Б. Клифф (B. Cliff), Д. Кунц (D. Koontz), Н. Олдріч (N. Aldrich), Дж.П. О'Шонессі (J.P. O'Shaughnessy), Дж. Пірс (J. Pearse), А.Роз (A. Rose), Дж. Хіггінс (J. Higgins),

Д.Шендел (D. Schendel), та ін. Ця проблематика також досліджується у роботах українських вчених, таких, як: І. Ансофф, Є.Белій, Р. Бруханський, О. Віханський, Т.Гавриленко, Д. Горєлов, С. Довбня, А.Зуб, Ю. Костенюк, І.Романова, М. Савченко, Н. Смирнов, З. Шершньова, та ін.

Значний внесок у дослідження впливу **середовища підприємства**, його сутності та складових внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Т. Бейтмен (T. Bateman), Л. Боссіді (L. Bossidi), Т. Гайдаєнко, А. Міщенко, М. Мескон (M. Mescon), Т. Орєхова, Г. Осовська, Ф. Фрай, Ф. Хедоурі (F. Hedoury), М. Хелмс (M. Helms), Р. Чаран, Л. Шемаєва та З. Шершньова. Особливо, проблеми і перспективи економіки знань досліджували М. Ажажа, Г. Андрощук, В. Білоцерківець, В. Глухов, О.Дороніна, К. Кларк (K. Clark), С. Коробко, А. Ляшенко, Т. Мариніна, М. Седлак, А. Фішер, Ж. Фурастьє (Jean Fourastié) та інші, а інноваційними концепціями розвитку, а саме «Індустрією 4.0», цікавилися В.Вальстер (W. Walster), М. Кох (M. Koch), Ф. Меркофер (F. Mercofer), М.Савченко, Г. Хамчишкін, І. Хель та Р. Шлепфер (R. Schlepfer).

У працях зарубіжних та вітчизняних вчених розкриті концептуальні підходи до сутності конкуренції, квінтесенція конкурентного середовища, стратегії, розвитку, стратегічного управління, запропоновані різні моделі стратегічного управління, розроблена секторальна структура економіки з виявленням п'ятиного сектору економіки та економіки знань.

Проте, залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження питання щодо нового виникаючого середовища – глобального конкурентного середовища економіки знань, формування теоретичних положень комплексного механізму та концептуальних моделей стратегічного розвитку підприємства як універсальних, так і з урахуванням особливостей галузей, особливо специфічної торговельної діяльності; розробка методичного підходу та алгоритму оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства, який би надавав повну, достовірну та своєчасну інформацію для внесення змін у стратегічне управління та подальший стратегічний розвиток підприємства.

Актуальність і значущість вдосконалення теоретико-прикладних аспектів процесу стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах глобального конкурентного середовища економіки знань зумовили вибір теми дисертації, визначили її цільову настанову, зміст та завдання дослідження.

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

Дисертаційне дослідження здійснене відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса, а саме «Формування конкурентних стратегій національних виробників в сучасній парадигмі глобального економічного середовища» (номер держреєстрації 0118U002395, 2018–2020 рр.), у рамках якої проведено оцінку впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, та кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2018-2020 рр.), у рамках якої здійснено оцінку стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі діагностики факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства шляхом експертного опитування.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних засад дослідження проблем стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Задля реалізації поставленої мети в дисертаційній роботі сформульовані і вирішені наступні **завдання**:

- узагальнити науково-методологічні підходи та розкрити сутність поняття «глобального конкурентного середовища економіки знань»;
- сформулювати методичні положення аналізу глобального конкурентного середовища економіки знань;
- дослідити теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства»;
- провести оцінку впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу;
- проаналізувати стан сучасного ринку FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань;
- провести аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємств на основі кластеризації країн за рівнем ГКСЄЗ;
- побудувати концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань;
- визначити перспективи стратегічного розвитку підприємств FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань;
- розробити механізм стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та прикладні організаційно-економічні важелі формування конкурентних переваг стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження стали розробки та напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного розвитку підприємств та конфігурації конкурентного середовища.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані впливових аналітичних агентств, фінансові та управлінські звіти підприємств, фактологічні дані монографічної і періодичної літератури, звітні дані міжнародних організацій, зокрема Всесвітнього економічного форуму, нормативні документи, законодавчі акти, які формують нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств України; статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні публікації Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

Методологічний апарат дисертації застосовує такі методи, як *метод спостереження та історичний аналіз* для дослідження особливостей та передумов формування стратегії, розвитку, концепцій управління; *порівняння та системний підхід* для узагальнення понятійно-категоріального апарату з теорії становлення і змісту стратегії, стратегічного управління, розвитку; *аналіз і синтез; співставлення та узагальнення* при наданні власного визначення поняттям «стратегічне управління», «стратегічний розвиток підприємства», «глобальне конкурентне середовище економіки знань»; *методи дедукції та індукції; статистичний та кореляційний аналіз* при дослідженні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища; *експертні методи* для діагностики факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на українські підприємства та визначення рівня лояльності клієнтів до сучасних торгових мереж; *методи математичних розрахунків та графічні методи* при оцінці стратегічного розвитку підприємства, *імовірнісні методи* для надання рекомендацій щодо управлінських дій та апробацій кластеризації магазинів, зміни асортименту, визначення найголовніших і інноваційних факторів впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає у поглибленні, узагальненні та систематизації теоретико-методологічних засад дослідження стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, а також у розробці рекомендацій

щодо впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

вперше:

- розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань (ГКСЕЗ), що містить детермінанти глобального конкурентного середовища, фактори впливу, модель впливу ГКСЕЗ на підприємство та механізм стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує впровадження сучасного інтегрованого процесу управління підприємством, зумовленого світовими інтеграційними процесами, які характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу;

удосконалено:

- механізм стратегічного розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, який включає методичне забезпечення, що містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, оцінку стратегічної позиції підприємства і вибір стратегічних альтернатив підприємства в умовах ГКСЕЗ та сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень, підвищенню кінцевих результатів діяльності, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат і досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства; а також інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти впливу факторів на функціонування підприємства, визначення вектору його стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства і матричну модель вибору стратегії та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, збільшенню коефіцієнта рівня стратегічного розвитку

підприємства, покращенню вектору стратегічного розвитку, зменшенню рівня негативного впливу середовища та покращенню стратегічної позиції підприємства;

- *ідентифікацію трансформації конкурентного середовища в глобальне конкурентне середовище і глобальне конкурентне середовище економіки знань, зокрема виявлено складники трансформації конкурентного середовища, глобального конкурентного середовища і глобального конкурентного середовища економіки знань, визначені домінуючі тенденції глобального економічного розвитку за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, завдяки чому визначені вектори перетворення конкурентних відносин, емпірично підтверджено результатами економіко-математичного моделювання розвитку країн світу в умовах ГКСЕЗ трансформація середовища, що дозволило запропонувати моделі розвитку підприємств-ритейлерів всередині кожного кластеру;*

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, а саме запропоновано: під поняттям «конкуренція» розуміти важливу складову ринкових відносин, що являє собою механізм функціонування суб'єктів господарювання, за яким знання і зусилля окремих з них можуть організовуватися таким чином, що вони взаємно посилюються, що спонукає суб'єктів господарювання на постійне вдосконалення та досягнення найкращих результатів своєї господарської діяльності; під конкурентним середовищем – сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект; під глобальним конкурентним середовищем – сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду, а також експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний)

ефект; *глобальне конкурентне середовище економіки знань* являє собою систему компонентів – суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу; *стратегія* – комплексний план дій, що визначає напрямок розвитку, спираючись на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі, бажання та амбіції власників, лідерів та топ-менеджерів з метою адаптації до умов глобального конкурентного середовища економіки знань; *стратегічне управління підприємства* – комплексна управлінська діяльність, яка об'єднує в один процес створення і реалізацію місії, цілей, завдань, стратегії, прийняття рішень, яке забезпечується творчим способом мислення, що допомагає конкурувати та утримувати свої позиції на ринку глобального конкурентного середовища економіки знань у довгостроковій перспективі; *стратегічний розвиток підприємства* як сучасний інтегрований процес управління підприємством, який оснований на стратегічному управлінні підприємством і є його наслідком, з урахуванням стратегічного бачення та мислення при акцентуванні на людському капіталі, прояві творчого потенціалу, індивідуальності, унікальності та інноваціях підприємства (а саме: створення нових продуктів на ринку, ніш, галузей, тощо), що забезпечить діяльність в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

- аналітичний інструментарій оцінки впливу ГКСЕЗ на світовий ринок FMCG-ритейлу, що полягає у *групуванні факторів впливу ГКСЕЗ на світовий ринок ритейлу, оцінці впливу факторів ГКСЕЗ на підприємства торгівлі на основі ABC-аналізу і побудові моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань*, яка має свої

відмінності у зв'язку зі зміною цінностей та поведінки споживача та спрямована на синергію та конвергенцію підприємств;

- теоретико-методологічні засади дослідження факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємства, що включають структурну *модель впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство*, яка враховує рівні впливу (прямий та непрямий вплив) і рівні локалізації факторів (регіональний, національний, мегарегіональний, глобальний), що дає розуміння нівелювання географічної віддаленості економічних контрагентів; *алгоритм проведення аналізу середовища підприємства*, який являє собою покрокову послідовність дій і дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища та його результати використати при прийнятті управлінських рішень та стратегічних дій.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в дисертаційній роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації можуть використовуватися у діяльності органів виконавчої та законодавчої влади під час розроблення стратегії для будь-якої галузі України, зокрема для зовнішньої та внутрішньої торгівлі України, у площині аналізу та оцінювання впливу факторів та ринкових ризиків з метою підвищення ефективності використання державних ресурсів, а також у процесі розроблення концептуальних засад реформування, а також рекомендації можуть використовуватися при обґрунтуванні господарських рішень щодо ефективного функціонування та стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Основні результати та висновки, отримані авторкою наукового дослідження, було впроваджено:

на регіональному рівні: у діяльності Донецького національного університету імені Василя Стуса (довідка № 84 від 12.05.2022 р.) у межах НДР кафедри міжнародних економічних відносин «Формування конкурентних стратегій національних виробників в сучасній парадигмі глобального

економічного середовища» (номер держреєстрації 0118U002395, 2018-2020 рр.) проведено оцінку впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, у межах НДР кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2018-2020 рр.) здійснено оцінку стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі діагностики факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства шляхом експертного опитування; у діяльності Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка від 14.04.2022 р.) у межах НДР «Професійний розвиток менеджерів освіти в умовах децентралізації та автономізації системи освіти» за допомогою розгляду концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань підвищився професіоналізм управління освітніх менеджерів, змістовно змінилися модулі викладачів інституту при підвищенні кваліфікації директорів шкіл, що в свою чергу вплинуло на якість управління заходами освіти у векторі розробки стратегічної програми розвитку; у діяльності Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 576/0-6 від 15.04.2022 р.) запропоновані авторкою методичні підходи до класифікації факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємства, а також механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств дозволив оцінити вплив факторів глобального конкурентного середовища економіки знань на функціонування підприємств регіону, що призводить до розвитку пріоритетних видів діяльності регіону, підвищення інвестиційної привабливості та створення нових робочих місць.

на рівні підприємств: у практичній діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна» розроблена автором оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок ритейлу, концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства та алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства були застосовані при побудові комплексної стратегії ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

Результати досліджень використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса під час викладання навчальних дисциплін «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств», «Міжнародний фінансовий менеджмент», «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств», «Економічна діагностика», «Дью ділідженс», «Регіональна економіка» та Донецького обласного інституту післядипломно педагогічної освіти при викладанні навчальних модулів «Стратегічні підходи в управлінні освітньою установою», «Навчальний заклад в умовах міжнародної інтеграції освіти. Європейський вимір в освіті: методологія та практика», «Проблеми та завдання філософії освіти в глобалізованому світі», «Менеджмент як наука та мистецтво», «Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління», «Інноваційна освіта як основний ресурс інноваційного розвитку держави», «Стратегія фінансового розвитку закладу освіти».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані здобувачем самостійно. Наукові праці, опубліковані у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише щодо тих положень, які належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на 7 науково-практичних конференціях: Міжнародна наукова конференція студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 14-16

листопада, 2018р.; Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації» Запоріжжя, Національний університет «Запорізька політехніка», 29–30 жовтня 2019 р.; Всеукраїнська наукова конференція студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 23-24 квітня 2020 р.; Науково-практична конференція викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» Дніпро, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпровська академія неперервної освіти, 02-06 листопада 2020р.; Міжнародна наукова конференція студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 24-25 листопада 2020 р.; Всеукраїнська науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» Київ, Державний університет інфраструктури і технологій, 7 грудня 2020 р.; Всеукраїнська наукова конференція студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» Вінниця 15-16 квітня 2021 р.

Публікації. Основні положення і результати дослідження опубліковано в 12 наукових працях загальним обсягом 2,2 д.а., а саме: 6 статей, з них 4 одноосібних та 2 статті у співавторстві у фахових наукових виданнях (1,1 д.а.), у тому числі в зарубіжному науковому журналі (0,5 д.а.); 6 тез доповідей на міжнародних наукових конференціях (0,6 д.а.).

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, списку використаних джерел із 403 найменувань на 37 сторінках та 9 додатків на 55 сторінках. Основний зміст дисертаційного дослідження викладено на 8,4 сторінках друкованого тексту, у тому числі 91 рисунок, 42 таблиць та 11 формул.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1. Науково-методичні підходи до визначення глобального конкурентного середовища економіки знань

Сьогодні підприємствам у всьому світі доводиться знаходити інноваційні способи функціонування в абсолютно незвичних для них умовах, спричинених багатьма факторами, зокрема війною на території України, пандемією COVID-19, цифровізацією та зростанням ролі людського капіталу, що зумовлює адаптацію підприємства до мінливого середовища, яка здебільшого передбачає зародження боротьби за кожного споживача, клієнта та ринку збуту. Зародження цієї боротьби або економічної конкуренції як явища, притаманного ринковій системі господарювання, можна віднести до мануфактурного періоду, коли суб'єкт господарювання намагався створити якомога вигідніші умови для виробництва та збуту продукції [1].

Конкуренція як необхідний атрибут ринкових відносин є складним, багатоаспектним і різнорівневим економічним феноменом. Залежно від ситуації розглядають поведінковий, структурний, функціональний, системний аспекти цієї категорії (рис. Б.1, ДОДАТОК Б). При цьому увага акцентується на подвійній природі конкуренції: як явища та як процесу. Як явище конкуренція – це форма суперництва суб'єктів господарювання (на національному та/або міжнародному рівнях) у процесі їх взаємодії, спрямована на досягнення поставлених цілей; як процес конкуренція – це прояв певного виду взаємодії суб'єктів господарювання, який характеризується певною структурою, результатами, умовами й правилами, впливом багатьох чинників тощо [2].

На сьогодні існують чотири підходи до розгляду сутності конкуренції: поведінковий, структурний, функціональний та системний. З нашої точки зору, існує синергійний ефект як сумарний вплив при взаємодії двох або більше факторів, де їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента. Таким чином, вважаємо доцільним надати авторське визначення конкуренції – це важлива складова ринкових відносин, що являє собою механізм функціонування суб'єктів господарювання, за якого знання і зусилля окремих з них можуть організовуватися таким чином, що вони взаємно посилюються, що спонукає суб'єктів господарювання на постійне вдосконалення та досягнення найкращих результатів своєї господарської діяльності. Слід зазначити, що в умовах сьогодення конкуренція створює умови для економіки, де рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі.

Конкуренція потребує певного середовища для існування, або середовища, де формуються умови діяльності підприємств. Сутність конкурентного середовища в світовій економічній науці розглядали В. Ойкен, Й. Шумпетер, М. Портер, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Ф.Хайек та ін. Серед науковців, які займалися теоретичними та практичними питаннями формування та розвитку конкурентного середовища, варто виділити дослідження Г. Азоєва, К. Крука, О. Хвостенко, І. Мелушової, О. Прокопової, К. Твердохліба В. Лагутіна та ін. Основні визначення сутності конкурентного середовища представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Квінтесенція конкурентного середовища

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Азоєв Г. [3]	сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, які формуються в процесі конкурентної боротьби та визначають інтенсивність конкуренції
Крук С.[4]	результат і умови взаємодії суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень суперництва і можливості впливу окремих економічних суб'єктів на загально-ринкову ситуацію
Лагутін В. [5]	сукупність організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають та впливають на розвиток підприємництва

Продовження табл. 1.1

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Мелушова І., Прокопова О., Твердохліб К. [6]	простір господарювання суб'єктів різних галузей ринкової економіки, що базується на поняттях конкуренції та складових його внутрішнього та зовнішнього оточення
Насікай Н. [7]	сукупність певних умов діяльності суб'єктів господарювання, що складаються під дією об'єктивних та суб'єктивних факторів в кожний конкретний момент часу і у визначеній мірі забезпечують реалізацію власних досягнень з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами під час їхньої взаємодії
Ніколенко С. [8]	суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства
Ойкен В. [9].	середовище, в якому «повна конкуренція» координує плани і рішення господарюючих суб'єктів, що дозволяє раціонально поєднати в одне ціле всі частини економічного процесу
Портер М. [10]	сукупність організацій-суперників, які бажають досягти своїх цілей будь-якими засобами в мінливих умовах
Хвостенко О. [11]	сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища

На основі аналізу літературних джерел виявлено, що немає одностайної думки, щодо визначення сутності поняття «конкурентне середовище», тому вважаємо доцільним зазначити, що науковці трактують його як сукупність суб'єктів ринку, умови їх взаємодії, простір господарювання тощо, що потребує авторського визначення: конкурентне середовище – це сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект.

У період XX-XXI ст. відбулися зміни в процесі конкуренції, які пов'язані зі зміною конкурентного середовища, а саме: інтернаціоналізація і транснаціоналізація світової економіки, міжнародний поділ праці і міграція, інформаційно-комунікаційна революція, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів, формування глобального ринку, перетворення інформації та компетенцій на ключовий виробничий ресурс та інше. Дані зміни свідчать про перетворення певних явищ на планетарний масштаб, зі зростаючим ступенем інтеграції як ринків товарів і послуг, так і капіталів; зростаючим домінуванням глобальних фінансових ринків і

багатонаціональних корпорацій над національними економіками; суцільну взаємозалежність світу, що носить назву глобалізація. Аналізуючи процеси, які утворилися в світі за рахунок глобалізації, можна стверджувати, що «глобальний» аспект також розповсюджується і на конкурентне середовище, де формується конкуренція між світовими компаніями, державами та установами, що породжує глобальне конкурентне середовище. Розглянемо більш детально його основні детермінанти в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Детермінанти глобального конкурентного середовища

<i>Детермінанти</i>	<i>Вплив на конкурентне середовище</i>
Інтернаціоналізація і транснаціоналізація	зростає єдність та цілісність світового господарства; розширяється коло суб'єктів глобальної економіки
Інформаційно-комунікаційна революція	змінюється структура існуючих галузей економіки; оновлюються правила конкуренції; формуються нові види конкурентних переваг; виникають істотно нові види бізнесу
Інноваційний менеджмент	розробляються та впроваджуються нові організаційні форми і бізнес-моделі як ефективні методи адаптації до змін у глобальній конкурентній боротьбі; виникає феномен гіперконкуренції
Формування глобального ринку	зростає кількість і посилюється роль монополізованих і олігополізованих секторів економіки; збільшується однорідність культурних і правових полів; ускладнюються системи та причинно-наслідкові зв'язки; розширюються ланки взаємозалежності ринкових суб'єктів; встанов. глобальні ціни
Прискорення інституціоналізації глобальної економіки	активізується діяльність міжнародних інститутів у векторах глобального регулювання, глобальної підтримки учасників та формування консолідуючих відносин
Транскордонне співробітництво	розробляються спільні стратегії регіонального розвитку
Урбанізація	розбудовуються потужні урбаністичні центри (глобального міста)
Аутсорсинг, цифрове та віддалене робоче місце	змінюються локальні і глобальні структури зайнятості
Енвайронменталізм	впроваджуються конкурентні стратегії соціально-орієнтованого розвитку: інтегрування соціальних та ринкових цілей розвитку суспільства, спрямованих на захист та покращення стану довкілля
Інформатизація	спрощується управлінський процес, і як наслідок вихід на міжнародний ринок, міжнародна експансія, глобальна раціоналізація
Надзвичайні ситуації	знижується глобальне економічне зростання; змінюються товарні, торгові та фінансові канали; змінюються або створюються нові міжнародні об'єднання, органи влади; відбувається релокація бізнесу та міграція населення

Джерело: доповнено автором [2, 13,14, 170-171]

Аналіз останніх наукових досліджень призводить до висновку, що тенденції в розвитку конкурентного середовища та конкурентних відносин на глобальному рівні залежать від інноваційного аспекту розвитку. І. Свидрук та Ю. Миронов у своїх роботах акцентують увагу на тому, що сьогодні конкуренція це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності» тощо, а «нелінійна» інновація проти «лінійної» [12].

Вивчення взаємозв'язку між інноваціями та конкуренцією дає усвідомлення здійсненого переходу від розуміння конкуренції як стимулу для розвитку (впровадження нових технологій, техніки, товарів тощо) до надання інноваційним факторам центрального місця в механізмі конкуренції. На переконання А. МакКормак [15] визначальним джерелом конкурентних переваг в умовах глобалізації вважають інноваційний розвиток на підставі «мережі інноваційної взаємодії». І. Тараненко висловлює думку, що поняття інноваційної конкуренції знаходиться у центрі глобального конкурентного середовища та має у якості пріоритетних ознак інноваційний характер конкурентних переваг та неконфліктний інтегративний характер конкурентної взаємодії учасників [16]. Таким чином, аналіз наукових досліджень з питань глобального конкурентного середовища свідчить, що наукова думка не дає чіткого визначення цього поняття, а тільки розглядає еволюцію та детермінанти. Тому вважаємо доцільним надати авторське визначення глобального конкурентного середовища, і розуміти, що це є сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду, а також експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект.

Сьогодні підприємства функціонують у динамічно мінливому, агресивно-конкурентному ринковому середовищі. Безумовно, це стосується ТНК, які є і надалі залишатимуться головними суб'єктами господарювання, задаючи напрямки розвитку та виступаючи основними інвесторами інноваційного процесу в ньому [17]. У табл. 1.3 зазначимо найбільші компанії

світу та галузі економіки, на які вони впливають безпосередньо. Цікаво зауважити, що провідні компанії світу сьогодні розвиваються в галузі технологій, ритейлу та банківського сектору.

Таблиця 1.3

ТОП-10 найбільших компаній світу за вартістю бренду

№	Бренд	Країна	Галузь економіки	Вартість бренду, млн. дол. США		Темп приросту, %
				2019	2020	
1	Amazon	США	Ритейл	187,905	220,791	17,5
2	Google	США	Технології	142,755	159,722	11,9
3	Apple	США	Технології	153,634	140,524	-8,5
4	Microsoft	США	Технології	119,595	117,072	-2,1
5	Samsung Group	Пів. Корея	Технології	91,282	94,494	3,5
6	ICBC	Китай	Банк. сектор	79,823	80,791	1,2
7	Facebook	США	Медія	83,202	79,804	-4,1
8	Walmart	США	Ритейл	67,867	77,520	14,2
9	Ping An	Китай	Страховання	57,626	69,041	19,8
10	Huawei	Китай	Технології	62,278	65,084	4,5

Джерело: сформовано на основі [18]

Ступінь впливу ТНК та міжнародних компаній на розвиток глобалізаційних процесів та формування глобального конкурентного середовища характеризується питомою вагою вартістю брендів, активів, продажів, інвестицій, рівня технологічності виробництва, тощо. На рис. 1.1 відображений вплив 500 глобальних найбільших компаній світу на світові галузі економіки.

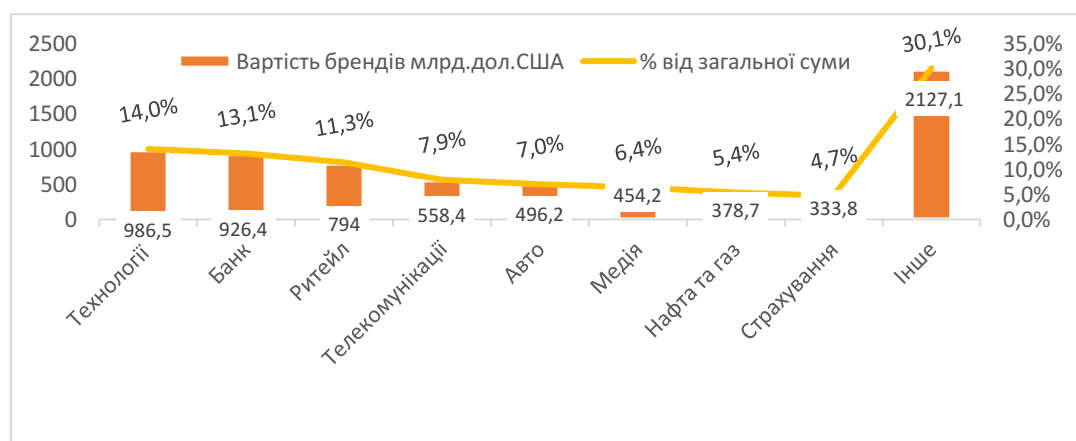


Рис.1.1. Вартість компаній за галузями світової економіки у 2020 році

Джерело: побудовано на основі [18]

Розвиток компаній під впливом глобального конкурентного середовища формують значущість країн на світовому ринку. Згідно з рис. 1.2 можемо

побачити, що найбільший вплив і значущість в світі мають компанії США, що є центром розвитку бізнесу, технологій та інновацій.

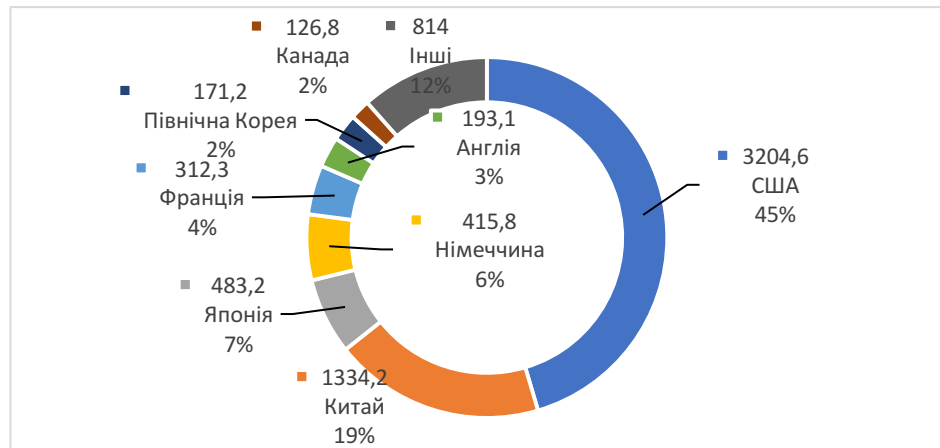


Рис.1.2. Вартість компаній за країнами у 2020-му році, млрд дол. США

Джерело: побудовано на основі [18]

Глобальне конкурентне середовище чинить великий вплив як на економіку країни, так і на кожне окреме підприємство. Фактори впливу середовища змінюються разом із трансформацією світу, що породжує зміни моделей управління як на макрорівні, так і на мікро. Інформаційно-комунікаційні технології сьогодні є найбільш потужною рушійною силою у світовій економіці і більшість досягнень людства пов'язані із ними. Новації торкнулися перш за все процесів створення, передачі, зберігання аналізу інформації та управління [19]. Наприклад, «Індустрія 4.0» як інноваційна концепція розвитку економіки та суспільства попереднього десятиріччя, вперше запропонована урядом Німеччини на Ганноверській промисловій виставці-ярмарці в 2011 року вносить свій вплив не тільки в промисловий сектор, а і породжує Четверту промислову революцію, яка проникає в усі галузі економіки з такими технологічними досягненнями людства, як AI, Blockchain, Crypto, IoT [20,21]. Хоча термін «Індустрія 4.0» використовується не так давно, проте існує низка його тлумачень. Наприклад, Р. Шлепфер, М. Кох, Ф. Меркофер доводять, що «Індустрія 4.0» відноситься до майбутньої стадії розвитку організації та управління всіма процесами ланцюга доданої вартості, що задіяні в обробній промисловості [22]. Керівник Німецького центру штучного інтелекту, професор В. Вальстер дійшов висновку, що

рішення, що відповідають «Індустрії 4.0» представляють собою єдиний інтегрований процес, в якому виробниче устаткування та продукція є активними системними компонентами, що керують своїми виробничими та логістичними процесами [23]. Також цікаву думку висловив І. Хель, який вважав, що «Індустрія 4.0» - це виробнича сторона, яка є орієнтованою на споживача «Інтернетом речей», в якому предмети побуту (від автомобілів до тостерів) будуть підключені до інтернету [24]. Настання Четвертої промислової революції, на думку Н. Ястреба, пов'язано з розвитком глобальних промислових мереж, створенням інтелектуального виробництва, впровадження кіберфізичних систем, розповсюдженням сервісів автоматичної ідентифікації, збору даних, машино-машинної взаємодії, тощо [25]. Група експертів федерального міністерства освіти та наукових досліджень у Німеччині стверджують, що «Індустрія 4.0» комбінує виробничі методи із найсучаснішими інформаційно-комунікаційними технологіями, в основі яких: інтелектуальні, цифрові мережеві системи, завдяки яким виробничий процес є самокерованим. В «Індустрії 4.0» людство, машини, обладнання, логістичні системи спілкуються та співпрацюють один з одним [26]. «Індустрію 4.0» на підставі аналізу визначень можна вважати інноваційним промисловим виробництвом майбутнього, що ґрунтується на кіберфізичних системах, використанні Промислового Інтернету Речей нового покоління роботів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, доповненої реальності тощо. Це нове науково-технічне середовище нових мехатронних систем, які об'єднують точну механіку з електронними, електротехнічними і комп'ютерними компонентами та забезпечують синергійний ефект від поєднання механічних та електронних компонентів, компонентів інформаційних технологій (ІТ) та інтелектуального керування. Головні результати НТП більш детально представлені у табл. Б.1, ДОДАТОК Б. Вивчення «Індустрії 4.0», як компоненти глобального конкурентного середовища показало, що деякі країни світу почали вже свій шлях у розвитку «Індустрії 4.0». Платформи, такі як німецька Industrie 4.0, існують в різних країнах (рис.1.3). США розвивають

напрямок Digital майже у всіх сферах, але з меншим втручанням держави. Ініціатива Industrial IoT (IIoT) в промисловій автоматизації об'єднала багато відомих брендів в консорціумі з такою ж назвою і вже сьогодні вони об'єднані з платформою Industrie 4.0.



Рис.1.3. Стан Індустрії 4.0 на рівні державних європейських політик за результатами 2020 року

Джерело: сформовано на основі [43]

У процесі дослідження було з'ясовано, що Франція на державному рівні запустила ініціативу The Industry of the Future, що включає 34 ініціативи в різних напрямках економіки країни. Постійні конференції, присвячені Індустрії 4.0 проходять у Східній Європі. Чотири роки поспіль, з 2017 по 2021 роки, Туреччина залучає інвесторів у свої техно-парки в рамках європейської ініціативи Factory of the Future. Україна, поки ще, немає таких здобутків, але ця країна на шляху до впровадження нововведень (рис. 1.4). Слід зазначити, що за рік існування стратегії Індустрії 4.0 значних результатів у виконанні проектів не відбулося. Але за аналізом групи експертів національного руху Індустрії 4.0, загальна кількість компаній-інноваторів виросла з 2017 року з 50-ти до 62-х у 2019 році [50].



Рис.1.4. Стан Індустрії 4.0 в Україні

Джерело: побудовано на основі [44]

Лендскейп інноваторів 2019 року зазначимо на рисунку 1.5. Аналіз останніх двох років показав, що, якщо брати ситуацію за окремими сегментами, можна побачити швидкий ріст компаній-інноваторів Індустрії 4.0 в області великих даних (Big data), дронів (Drones), віртуальної та доповненої реальності (AR/VR), адитивного виробництва (3D), а також кібербезпеки (cybersecurity).

Слід зазначити, що в Україні з'явилися нові сегменти, такі як безпілотний наземний транспорт, цифрові двійники, блокчейн, удосконалені або модернізовані матеріали, яких не було ще три роки тому. Також важко зростають сегменти, які пов'язані зі значно більшими інвестиціями, з повними, складними рішеннями - це сегменти як ІоТ платформи, безпілотний наземний транспорт (UGV) та робототехніка (robotics). Відсутність стратегій розвитку на глобальних ринках, великі інвестиції в розробки та слабкий попит на внутрішньому ринку є головними чинниками у відставанні в цих сегментах.

В Україні поява Індустрії 4.0 можлива за умов налагодження постійної тісної співпраці між державою, бізнесом, освітою та наукою. Підприємствам, в свою чергу, треба змінювати бізнес-моделі завдяки технологіям та долучатися до співпраці з інституціями освіти та науки.



Рис. 1.5. Лендскейп інноваторів 4.0 в Україні

Джерело: сформовано на основі [50]

Звісно, Індустрія 4.0 належить, перш за все, до сфери виробництва матеріальних продуктів і є поштовхом і основою для Четвертої промислової революції, де виникає проникнення нових технологій 4.0 та їхній вплив на всю економіку й соціальну сферу: розумні міста, сільське господарство, інфраструктурні об'єкти, фінанси, державне управління, освіту, торгівлю тощо (рис. 1.6).

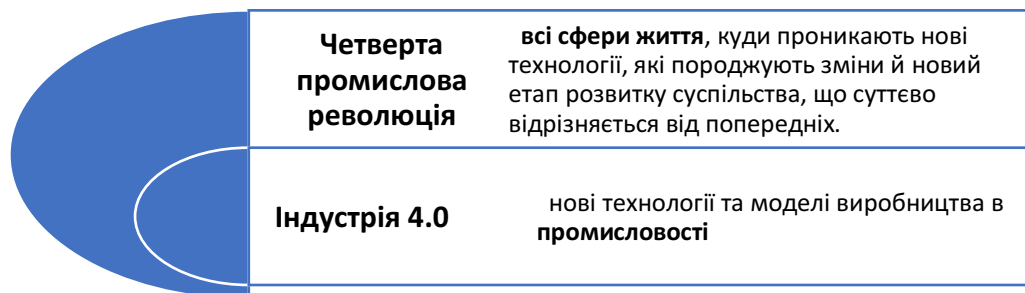


Рис. 1.6. Різниця тлумачень Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції

Джерело: розроблено автором

У контексті Четвертої промислової революції, а саме при горизонтальній та вертикальній інтеграції ІТ, створенні нових кібер-систем та штучного інтелекту, змінюється бізнес-модель та способи ведення бізнесу, особливо актуальними стають стратегічні драйвери інноваційного розвитку сучасних підприємств. Останнім часом істотним джерелом інноваційної активності є так званий «третій (третинний) сектор». Слід зазначити, що сектором економіки є сукупність кількох елементів національної економіки, яким притаманні деякі спільні галузеві, технологічні, організаційно-правові та інші характеристики, що дозволяє виокремити їх від інших складових економічної системи з теоретичною або прикладною метою. Баланс між секторами економіки залежить від рівня економічного розвитку держави, але, оскільки він є неоднорідним в різних країнах, баланс між секторами відрізняється іноді навіть серед регіонів однієї країни.

Основи секторальної структури економіки заклав Колін Кларк у праці «Умови економічного прогресу» [51], де припускав, що існує так званий «пік індустріалізації» з досягненням максимальної частки вторинного сектору і початком стрімкого розширення третинного сектора економіки. К. Кларк першим висунув гіпотезу ефекту доходу, що полягає в наступному: вищий рівень середнього реального доходу на душу населення завжди асоціюється з більшою часткою зайнятих у третинному секторі. За А. Фішером, первинне виробництво спрямоване на задоволення базових потреб, вторинне пов'язане з промисловим виробництвом стандартизованої продукції та товарів першої необхідності, третинне – усі інші види діяльності [52]. Економічна динаміка, за Фішером, пов'язана з науково-технічним прогресом, а не з «піком індустріалізації». Теоретично обґрунтував зміни секторів у процесі розвитку економіки Ж. Фурастьє [53], який висунув гіпотезу, згідно з якою у ході історичного розвитку від суспільства з переважанням первинного сектору (в основному сільського господарства) відбувається послідовний перехід до індустріального сектору (вторинний сектор), а далі – до третинного сектору (сфера послуг). Фурастьє припускав, що різні темпи зростання продуктивності

праці і неоднакова концентрація ринків призводять до різних цінових траєкторій у різних секторах економіки та вважав, що зі зростанням реальних доходів на душу населення спочатку насичується попит на продукт первинного сектора, потім – вторинного. Щодо продукту третинного сектора, то попит на нього взагалі не насичується [54].

Практика структурних трансформацій, що сталися в економіці, підтверджує дієвість теорії трьох секторів. Згідно з нею сучасні економічні системи визначаються трьома основними сферами діяльності: 1) сировинні галузі економіки; 2) галузі економіки, що перетворюють сировину на закінчений, готовий до споживання, продукт; 3) сфера послуг. Розподіл робочої сили між цими трьома секторами, на думку М. Седлака, змінюється наступним чином. Першою фазою є традиційна цивілізація, відсоток робочої сили складає на цій фазі 70-80 – у первинному, 20-10 – у вторинному, 10 – у третинному секторі [55]. Науковий розвиток суспільства у традиційній цивілізації є недостатнім, машини майже не використовуються [54].

У ході індустріалізації зростає частка зайнятих у вторинному секторі до тих пір, поки не буде досягнута певна межа, що складає приблизно 50% загальної чисельності зайнятого населення, при чому це відбувається за рахунок зменшення частки I сектору. II фаза є перехідним періодом, відсоток робочої сили складає на цій фазі 20 – у первинному, 50 – у вторинному, 30 – у третинному секторі. На цій фазі застосовуються машини, що зменшує потребу у людських ресурсах, внаслідок чого зростає попит на виробництво машин, що є вотчиною вторинного сектора. Цей період розпочинається з індустріалізації, водночас зростає державний вплив на економіку. III фаза – третинна цивілізація, відсоток робочої сили складає на цій фазі 10 – у первинному, 10-20 – у вторинному, 70-80 – у третинному секторі. На цій фазі автоматизація первинного і вторинного секторів досягає такого рівня, що потреба в робочій силі значно зменшується, водночас зростає попит на робочу силу у третинному секторі. На кінцевому етапі розвитку повинно бути зайнято 80% усього економічно активного населення [54].

Деякі науковці розділяють третинний сектор на 3 сектори. Залишаючи у третьому секторі торгівлю, послуги по догляду за дітьми, ЖК послуги, кіноіндустрію та банківські послуги; до четвертинного сектора відносять сфери економіки, пов'язані з проміжним попитом: юридичні, інформаційні, страхові; до п'ятинного - економіку знань (рис. 1.7), що включають в себе послуги населенню, що потребують високого рівня кваліфікації персоналу: освіта, медицина, наукові дослідження та розробки, необхідні для виробництва виробів з природних ресурсів. Інформаційні технології та галузь освіти також включаються в цей сектор [56].

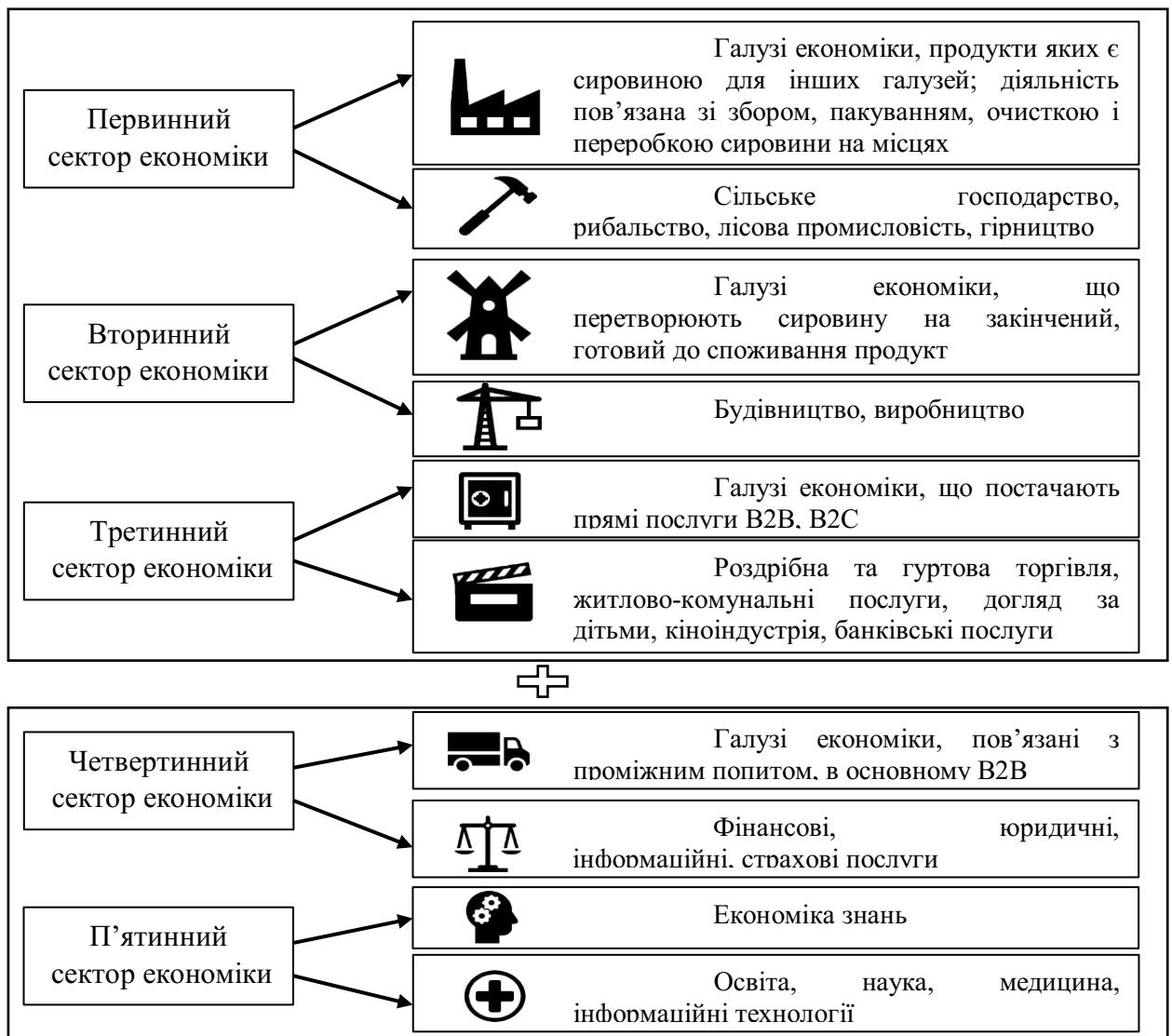
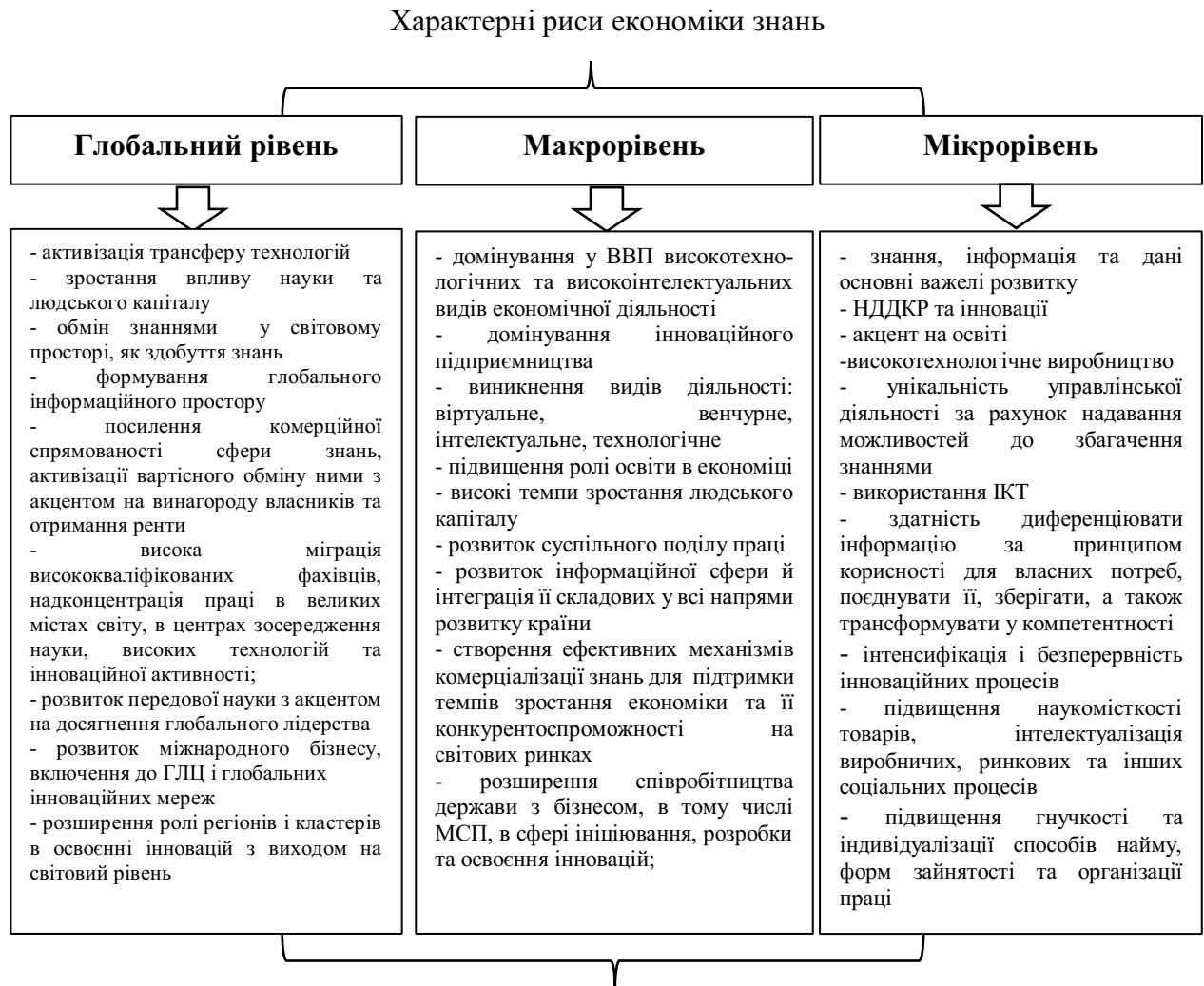


Рис. 1.7. Секторальна структура економіки

Джерело: сформовано автором

Із появою п'ятиного сектору економіки виникає поняття економіки знань. М. Ажажа розглядає його як економічну систему, засновану на знаннях, що стають головним джерелом і ключовим фактором розвитку матеріального та нематеріального виробництва, забезпечуючи стійкий економічний розвиток [57]. З іншого боку, В. Глухов, С. Коробко, Т. Мариніна визначають термін «економіка знань» як систему методів створення умов для функціонування і підтримки науково-дослідної діяльності [58]. Г. Андрощук – як принципово нове утворення, основою якого є прагнення задовольнити свої потреби таким чином, щоб не завдавати шкоди природі [59]. В якості етапу розвитку постіндустріальної економіки це поняття розкривають В. Білоцерківець, А. Ляшенко [60]; етапу еволюції країн з передовою економікою – П. Давенпорт [61]; нового типу розвитку економіки – Б. Мільнер [62]; нового технологічного рівня господарювання – Л. Федулова [63]. Як спеціальну галузь економічної науки економіку знань розглядають О. Захаров [64]; своєрідну галузь продукування та функціонування інтелекту – О. Старовойт [65]. З точки зору А. Гапоненко [66], економіка знань створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого росту та конкурентоспроможності [54].

Аналізуючи функції економіки знань, В. Геєць [67] робить акцент на те, що вона забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи. Як економіку, що застосовує знання для пришвидшення власного зростання і підвищення конкурентоспроможності розглядає це поняття Ю. Степанов [68]. Британська організація «The Work Foundation» зазначає, що термін походить від повного визнання місця знань і технологій у сучасних економічних системах країн ОЕСР, роблячи акцент, що економіки цих країн все більше і більше ґрунтуються на знаннях і інформації, у тому числі знання вважають фактором підвищення продуктивності та економічного зростання [69]. Аналізуючи думки різних вчених, ми згодні вважати економіку знань сучасною моделлю розвитку економічних систем, де головною рушійною силою (драйвером виробництва) є людський капітал. Визначення сутності економіки знань дозволяє виділити її основні риси (рис. 1.8).



Наслідки: пролонгована конкурентна перевага

Рис. 1.8. Характерні риси економіки знань

Джерело: побудовано на основі [70-74, 91]

Загальні риси економіки знань на різних рівнях управління дають змогу виділити наступні переваги економіки знань (табл. 1.4). Отже, при переході до економіки знань можна розуміти, що відбувається витіснення традиційних продуктів інформаційно інтенсивними, які поступово охоплюють усі сфери економіки. У процесі цієї структурної зміни відбувається глибокий перелом в економіці, але не в економічній теорії. За словами економістів К. Шапіто і Х. Варіан: «Технології змінюються. Економічні закони – ні» [78]. З точки зору секторальної структури економіки, на наш погляд, саме третинний сектор - найперспективніший з секторів економіки і має величезний вплив. Аналіз

основних показників у розрізі секторів економіки свідчить про стійку тенденцію до зростання питомої ваги третинного сектора.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки економіки знань

Переваги	Недоліки
1. можливість істотного здешевлення й підвищення якості ресурсної бази підприємства; 2. часткове позбавлення економіки обмеженості ресурсів; 3. створення зразків інформації, яку можна розмножити до нескінченності; 4. спрощення процесу обміну інформацією (комунікації) між людьми; 5. перетворення інформації, ноу-хау, комп'ютерних технологій на головне «багатство і стратегічний ресурс»; 6. можливість опанування збутом на різноманітних регіональних ринках, що продовжує життєвий цикл товару і дозволяє одержувати більшу економію на масштабі; 7. можливість мінімізації трансакційних витрат, поштових, часових та витрат на сплату податків; 8. дематеріалізація ринку та виникнення нових форм економічного обміну; 9. визначення добробуту країни «рівнем кваліфікації її робочої сили, також можливостями адаптуватися і використовувати новітні технології»; 10. поліпшення якості життя людей за рахунок збільшення продуктивності і полегшення умов їх праці	1. неможливість прогнозу ВВП на тривалу перспективу через високу інтенсивність потоку інновацій та швидкість перетворення винаходів та відкриттів у ринковий продукт; 2. короткий життєвий цикл продукції; 3. складність у визначенні корисності продукції 4. успіх на ринку дедалі більше визначається доступом до нових знань, які швидко старіють; 5. складність доступу до об'єктивної і вичерпної інформації; 6. домінування нематеріальних активів, внаслідок чого ускладнюється оцінка вартості компанії; 7. значні витрати часу на збір та обробку інформації при використанні отриманих результатів оцінки ступеня досягнення країною економіки знань; 8. відсутність єдиного підходу до оцінки розвитку економіки знань; 9. вірогідність представлення неякісних і неповних вихідних даних, де товари швидко втрачають ринкову ціну, оскільки швидко з'являється більш сучасний аналог; 10. інноваційний продукт передбачає значну складову доданої вартості, сформованої за рахунок наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт, яку важко визначити

Джерело: сформовано автором на основі [75-77, 91]

В табл.1.5 розглянемо розподілений процентний внесок ВВП різних країн між секторами економіки. Аналіз даних говорить про маленькі частки первинного та вторинного секторів у загальній структурі ВВП у країнах з будь-яким розвитком економіки та збільшення частки третинного сектора. Це пояснюється тим, що первинний та вторинний сектори сьогодні створюють відповідні технічні та економічні передумови для конкурентоспроможного розвитку третинного сектора економіки. Слід зауважити, що третинний сектор сьогодні займає лівову частку серед інших секторів економіки – 63%, що

говорить про його домінування та є істотним джерелом інноваційної активності.

Таблиця 1.5

**Структура ВВП країн з різною розвинутою економікою за
трисекторною моделлю у 2017 році**

Країна	Частка у ВВП, %		
	Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор
Високорозвинені країни			
США	0,9	19,1	80
Японія	1,1	30,1	68,7
Німеччина	0,7	30,7	68,6
Великобританія	0,7	20,2	79,2
Франція	1,7	19,5	78,8
Країни, що розвиваються			
Малайзія	8,8	37,6	53,6
Росія	4,7	32,4	62,3
Китай	7,9	40,5	51,6
Філіппіни	9,6	30,6	59,8
Колумбія	7,2	30,8	62,1
Країни з перехідною економікою			
Албанія	21,7	24,2	54,1
Білорусь	8,1	40,8	51,1
Македонія	10,9	26,6	62,5
Молдова	17,7	20,3	62
Україна	12,2	28,6	60
Увесь Світ	6,4	30	63

Джерело: сформовано автором на основі [79-82]

Наприклад, локдаун у зв'язку з пандемією COVID-19 став потужним драйвером для бізнесу щодо змін форм та методів роботи, впровадження інновацій, які раніше відкладалися. У цьому плані потужного розвитку зазнали онлайн-майданчики національних ритейлерів. Не викликає сумніву, що епоха після COVID-19 матиме економіку, сформовану новими звичками та правилами, засновану на зменшенні взаємодії людей одне з одним та жорсткіших обмеженнях у всьому, але пандемія змінила розвиток ринків та споживацький досвід, що потребує подальшого дослідження і найкращою галуззю третинного сектору для цього є оптова та роздрібна торгівля, яка вже сьогодні складає 15% всієї валової доданої вартості в Україні [83].

Останнім часом серед учених-футурологів стало поширене вчення про технологічну сингулярність, де технічний прогрес незабаром стане настільки

швидким і складним, що виявиться недосяжним для розуміння, завдяки штучному інтелекту відбудеться злиття людини та машини, а також збільшення можливостей людського мозку за рахунок біотехнологій. Таким чином, глобалізація робить можливим практично миттєве поширення і впровадження технологій, значить, вона є середовищем і основою для економіки знань [84, 97].

Визначення понять «конкурентне середовище», «глобальне конкурентне середовище» та «економіка знань» дозволяє сформулювати власне визначення глобального конкурентного середовища економіки знань, яке являє собою систему компонентів, а саме – суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу. Виходячи з вище сказаного, вважаємо за доцільне узагальнити власний погляд різниці «конкурентного середовища», «глобального конкурентного середовища» та «глобального конкурентного середовища економіки знань» у вигляді табл. 1.6.

Отже, докорінна зміна конкурентного середовища під впливом глобалізації, економічної агломерації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації світової економіки, інформаційно-комунікаційної революції, урбанізації, енвайронменталізму, IV та V промислової революції, економіки знань, тощо призводить до перетворення конкурентних відносин у різних векторах, а саме: еволюцію форм конкурентних відносин відповідно до пропорцій глобального, національного, регіонального та локального рівнів; модифікацію форм і методів конкуренції, в основі якої є перевага елементів співпраці та партнерства над боротьбою та змаганням в результаті постановки спільних цілей господарювання суб'єктів глобалізованого простору; переформатування організаційної форми бізнесу на мережеву;

Таблиця 1.6

Трансформація глобального середовища у глобальне конкурентне середовище економіки знань

Складники трансформації	Конкурентне середовище	ГКС	ГКСЕЗ
Рівень локалізації	взаємодія окремих суб'єктів господарювання: конкурентне середовище інформації, конкурентне середовище науково-технічних розробок, конкурентне середовище освіти і т.п.	Локальний, регіональний, національний, міжрегіональний, глобальний (світовий)	Локальний, регіональний, національний, міжрегіональний, глобальний (світовий)
Ресурси	Закриті. Відкриті тільки для окремих суб'єктів господарювання в певному	Загальнодоступні	Загальнодоступні
Типи конкурентних відносин	Байдужість, конкуренція, «продукт проти продукту»	Конкуренція, «ефективність проти неефективності»	Копродукція, кооперація, контактування, координація, коеволюція, консолідація, «нелінійна» інновація проти «лінійної», інноваційна конкуренція, перехід від конкуренції до співпраці, орієнтація не на боротьбу, а на гармонізацію взаємин із ринковим середовищем. Загострення міжрегіональної та глобальної конкуренції за залучення висококваліфікованих працівників
Домінуюча сила на ринку	Виробник	Постачальник	Покупець
Модель конкурентної поведінки	Захисна, моделі тактичного контрнаступу та відступу	Оборонно-наступальні (змішані) моделі конкурентної поведінки	Інтеграційна модель конкурентної поведінки
Типи об'єднання	Горизонтальні, родові, національні злиття, поглинання (великий поглинає маленького)	Вертикальні, конгломератні, транснаціональні злиття, поглинання (великий поглинає маленького)	Будь-які злиття, поглинання та об'єднання (швидкий поглинає повільного)
Типи співпраці	Рідкісна співпраця для збільшення збуту продукції, менталітет одинака	Співпраця для удосконалення власного продукту чи послуги	Співпраця для створення екосистеми (найкращий унікальний продукт, над яким працює декілька компаній різних напрямків діяльності)
Організаційні структури компаній	Структури вертикального підпорядкування: лінійні, функціональні, єрархічні, пірамідальні	Структури вертикального та горизонтального підпорядкування: лінійно-функціональна, дивізійна	Матричні та адаптивні, взаємопов'язані підсистеми, гнучкі, децентралізовані, дивізійні структури, уповноваження підлеглих
Організаційні форми бізнесу	Фокус на компанії, ієрархія, бюрократія	Фокус на мережах компаній	Фокус на ексклюзивних мережах, які розділяють цінність людини. Інноваційні підприємницькі компанії, спрямовані на отримання нових знань

Продовження табл. 1.6

Складники трансформації	Конкурентне середовище	ГКС	ГКСЕЗ
Типи просування компаній	Рекламні кампанії в ЗМІ (телебачення, радіо та преса), зовнішня реклама	Рекламні кампанії в ЗМІ (телебачення, радіо та преса), зовнішня реклама, агресивний маркетинг, інтернет-маркетинг, соціальні мережі	Цифровий маркетинг (цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали), персоналізований маркетинг, амбасадорство, лідери думок, адвокати бренду, адепти бренду соціальний маркетинг, digital маркетинг (пошуковий маркетинг; Internet-реклама; маркетинг соціальних зв'язків; вірусний маркетинг; відео-маркетинг; E-mail-маркетинг; інноваційний та аналітичний маркетинг), мерчандайзинг для ритейлу. Сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина – в офлайн-середовищі
Інновації	Стимулююча функція конкуренції (впровадження нових технологій, техніки, товарів тощо)	Відведення інноваційним факторам центрального місця в механізмі конкуренції	Інноваційний розвиток на основі співпраці «мережі інноваційної взаємодії», неконфліктний інтегративний характер конкурентної взаємодії учасників
Основні двигуни технологій	Автоматизація та механізація	Автоматизація та механізація	Інформаційні та телекомунікаційні технології, е-бізнес, комп'ютерний дизайн, швидке створення прототипів
Реакція підприємства на ринку	повільні	швидкі	Швидкі і гнучкі
Провідну роль відіграють	Вартість	Вартість	Інноваційна цінність, економіка знань, ідентифікація компетенцій і здатностей співробітників, час
Фактори конкурентної переваги, двигуни росту	Матеріальні і фінансові активи	Матеріальні і фінансові активи	Інтелектуальні активи
Основні джерела стійких конкурентних переваг	Доступ до дешевої робочої сили і капіталів	Доступ до вихідних матеріалів, скорочення собівартості за рахунок великих масштабів виробництва	Лідерство, командна робота, підприємницька творчість, швидкість, уповноваження підлеглих, партнерство з покупцем, диференціація стратегії, наявність конкурентних стратегій, відмінні корпоративні здатності
Дійові особи	Фахівці, спеціалісти	Професіонали, спеціалісти. Персонал для задоволення поточних проблем	«Унікуми», креативні особи, висококваліфіковані працівники, групи, насамперед віртуальні. Особи з високою освіченістю та полівалентною кваліфікацією, з творчим ставленням до праці та безперервним самонавчанням й самовдосконаленням. Особи, які здатні до сприйняття та генерації інновацій і мають адаптивні навички
Вимоги до освіти	Сертифікат або диплом	Сертифікат або диплом	Безперервне навчання (питання не в тому, що ти знаєш, а як швидко ти вмієш дізнаватися нове)

Джерело: сформовано автором на основі [12,84-86,88-96]

обумовленості конкурентного процесу впровадженням інновацій; становлення інтелектуальних активів як факторів конкурентних переваг; появу інтегративної моделі конкурентної поведінки [232]; інтелектуалізацію зі здатністю до постійних інновацій, соціалізацію з пріоритетом якомога повного самовираження особистостей, появу нових видів праці та нових форм організації праці; пришвидшеного темпу розвитку технологій і наукового прогресу; більшу залежність конкурентних переваг компаній від інтелектуальних, ніж фізичних чи природних ресурсів.

Пандемія COVID-19 вплинула на більшість галузей економіки, змінивши навіть ставлення до найпростіших необхідних речей в середовищі. Провідну роль у розвитку бізнесу сьогодні починає грати людський капітал, розвиток унікальних внутрішніх ресурсів підприємства, накопичення внутрішньофірмових організаційних знань та вмінь, які неможливо скопіювати конкурентним структурам, поєднані з ідентифікацією компетенцій і здатностей [102]. Ці компетенції і здатності створюють можливості для побудови особистого бізнес-простору, набуття, розвитку і поширення власних конкурентних переваг. Успішне формування й імплементація їх у діяльність підприємства нерозривно пов'язані з розвитком і використанням людського капіталу.

Оскільки носіями компетенцій і здатностей є працівники підприємства, саме вони є джерелом і головним потенціалом розвитку бізнесу, генерації інноваційних ідей та створення механізмів зростання. Слід зазначити, що в умовах економіки знань саме людський капітал, використовуючи нові технологічні можливості, серед постійних глобальних коливань забезпечує індивідуальний стратегічний розвиток кожного підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

1.2. Методологічні положення аналізу глобального конкурентного середовища економіки знань

Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань необхідно адаптувати його діяльність до мінливих факторів впливу зовнішнього середовища для збереження рівня конкурентоспроможності, а саме: враховувати як позитивний, так і негативний вплив оточення, вчасно виробляючи попереджувальні заходи на загрози або використовуючи можливості, що відкриваються.

Дослідження у даній сфері є досі актуальними та підтверджуються значною кількістю публікацій. Зокрема, дослідженням середовища підприємства, його сутності та складових займалися такі науковці, як: Ф. Фрай, М. Хелмс, Л. Боссіді, Р. Чаран, Ф. Хедоурі, Т. Бейтмен, М. Мескон. Серед вітчизняних можна виокремити А. Міщенко, З. Шершньову, Т. Гайдаєнко, Г. Осовську, Л. Шемаєву, О. Віханського та ін. Питання взаємодії підприємства як відкритої організації із зовнішнім середовищем знайшли своє відображення у працях А. Воронкової, Л. Донець, О. Шатілової, С. Ілляшенко, О. Хвостенко, Р. Фатхутдинова та ін. В першу чергу розглянемо трактування сутності поняття «зовнішнє середовище підприємства» серед науковців.

Таблиця 1.7

Визначення поняття «зовнішнє середовище підприємства»

<i>Вчені</i>	<i>Визначення поняття</i>
Бейтмен Т. та Снелл С. [98]	всі релевантні сили поза межами фірми (релевантні - фактори, яким менеджери мають приділяти увагу, щоб допомогти своїм організаціям ефективно конкурувати та виживати)
Деніелс Д. [99]	сукупність умов поза організацією та впливають на її успіх
Ілляшенко С. [100]	фактори, які не залежать безпосередньо від конкретного підприємства
Фрай Ф. [101]	фактори та чинники, що впливають на бізнес, однак щодо яких фірма не має контролю
Хвостенко О. [102]	сукупність суб'єктів та факторів середовища, що активно діють, знаходяться поза сферами впливу керівництва підприємства та здійснюють вплив на його внутрішнє середовище
Хелмс М. [103]	сукупність неспецифічних аспектів оточення організації, що мають потенційні можливості впливу на стратегії підприємства

<i>Вчені</i>	<i>Визначення поняття</i>
Хілл Ч. та Джонс Г. [104]	економічні, глобальні, технологічні, демографічні, соціальні та політичні сили у широкому контексті, якими обмежені компанії та організації
Шемаєва Л. [105]	сукупність зовнішніх явищ, які потенційно або фактично здійснюють вплив на досліджувану популяцію (організацію)

Проаналізувавши визначення цього поняття, надані різними вченими, будемо вважати, що зовнішнє середовище підприємства – це сукупність умов, факторів та сил, які впливають на діяльність підприємства поза його межами та потребують врахування при стратегічному розвитку.

Необхідність проведення аналізу зовнішнього середовища обумовлюється потребою врахування характеру впливу факторів при формуванні, реалізації та коригуванні стратегії та стратегічного розвитку підприємства. Це один із найголовніших етапів, оскільки на ньому визначається, які сили мають позитивний, а які – негативний вплив на підприємство. В українській мові слово «фактор» (чинник) розуміється як «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або одну з основних рис» [106, с. 521]. В свою чергу, «Сучасний економічний словник» дає таку трактовку: фактор (англ. factor – агент, посередник) - це рушійна сила економічних, виробничих процесів, які впливають на результат економічної діяльності» [107, с. 400]. Економічні категорії «чинник» і «фактор» у більшості словників тотожні, єдина відмінність у їх розумінні в тому, що фактор – це умова будь-якого процесу, а чинник є не тільки умовою, а ще й причиною процесу з визначенням його характеру [107]. Узагальненого переліку факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство на сьогоднішній день немає, тому розглянемо дослідження різних вчених. Н. Стенфорд виокремлює всього 3 групи чинників зовнішнього середовища: екологічні, людські, нормативно-правові [109]. Д. Белл визначає: споживачів, конкурентів, урядові установи, постачальників, фінансові організації та джерела людських ресурсів [110]. Ф. Котлер вбачає у зовнішньому середовищі 6 основних факторів: демографічні,

економічні, природні, науково-технічні, політичні, культурні [111]. О. Головень, крім вищезазначених, виокремлює екологічні, міжнародні, але не виділяє групу факторів культурного середовища [112]. Узагальнений аналіз щодо існуючих факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство з погляду різних вчених зображений у табл. 1.8 [113].

Таблиця 1.8

Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство

Вчені	Фактори впливу зовнішнього середовища													
	Ринок ресурсів	Соціальні	Культурні	Демографічні	Економічні	Фактори ближнього оточення	Науково-технічні, технологічні	Міжнародні	Правові	Державна політика	Географічні умови	Інфраструктурні	Інформаційне забезпечення	Екологічні
Варналій С., Мельник П., Тарангул Л.						+	+		+	+	+	+	+	
Віханський О.		+		+	+		+	+	+	+	+			
Головень О.	+			+	+		+	+	+	+				+
Дж. Беллне		+			+	+			+					
Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л.		+	+		+		+	+	+					+
Зуб А.		+	+		+		+		+	+				
Іванов Ю.			+	+	+		+	+	+	+				
Косівська К.		+		+			+	+		+		+	+	+
Котлер Ф.	+		+	+	+		+		+	+				
Люкшинов А.		+	+		+		+	+		+				
Мельник П. та ін		+	+		+			+		+				
Мескон М.	+					+			+	+				
Мізіук Б., Пенцак Г.	+	+	+	+	+		+		+	+				
Мошек Г., Гомба Л., Піддубна Л.		+	+		+		+	+		+				+
Нечаюк Л., Телеш Н.	+	+	+		+		+	+	+	+				
Осовська Г. , Осовський О.		+	+	+	+		+	+		+				
Роу А.		+		+	+	+	+			+	+			
Фатхутдинов Р.	+	+	+	+	+		+		+		+			
Хілл Ч., Джонс Г.		+		+	+		+			+				
Фрай Ф., Стоунер Ч.					+			+	+	+				
Стенфорд Н.				+					+					+
Бейтмен Т. Снелл С.	+			+	+		+	+	+	+				
Загальна к-ть	7	14	11	12	18	4	17	12	15	18	4	2	2	5

Джерело: сформовано автором на основі [98, 101, 104, 108-112, 114, 115, 183, 284].

При розгляді факторів зовнішнього середовища необхідно розуміти, що всі вони взаємодіють між собою, являючи, так би мовити, ланцюжок, де зміна однієї складової призводить до значних змін інших. Присвячення часу детальному аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та їх врахування при стратегічному розвитку підприємства створюють передумови для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Однак, серед такої кількості факторів складно зрозуміти, що саме впливає на підприємство і в якій мірі, що має безпосередньо прямий вплив, а що – тільки відголоски для підприємства. Визначення факторів у кожного дослідника залишається різним, в силу своїх переконань, досліджень, спостережень, віку та географічного розташування тощо. З розвитком глобальної економіки, науково-технічного прогресу, зміненням політичних гравців відбувається і зміна факторів зовнішнього середовища. Ті фактори, які ми знали та виокремлювали ще вчора, сьогодні вже можуть бути доповнені іншими. Цілком зрозуміло, що в таблиці 1.9 наданий неповний перелік факторів впливу зовнішнього середовища, але навіть серед цих, які найбільш частіше зустрічаються, можна побачити, що науковці основну увагу приділяють таким факторам впливу зовнішнього середовища, як державна політика, правове середовище, науково-технічні та технологічні фактори, економічні і соціальні. В залежності від виду діяльності підприємства певні фактори по різному впливають на його стратегічний розвиток. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку економічних систем, слід зауважити, що класичні фактори впливу зовнішнього середовища зазнали колосальних змін. З кожним роком ми спостерігаємо, що фактори впливу зовнішнього середовища мають змінюватися разом із трансформацією світу, а сьогодні це – ГКСЕЗ. На нашу думку, більшість факторів мають вплив на розвиток підприємства, але, маючи більшу чи меншу вагу та наслідки для його діяльності. Тому, вкрай важливо на сьогоднішній день кожному топ-менеджеру приймати управлінські рішення на основі детального аналізу зовнішнього середовища, що дозволить більш ефективно керувати підприємством, визначати стратегічні цілі та

наперед зменшувати кількість помилок та ризиків, що є необхідними складовими для ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз літературних джерел [98, 101, 104, 110-112, 114-127] дозволяє виокремити елементи зовнішнього середовища, які зазначені в табл. 1.10, де авторським підходом є укрупнення факторів і виділення фактору «ближнього оточення», що включає в себе все, що пов'язано зі стейхолдерами, а саме: конкуренти, постачальники, споживачі, розробники, виробники, Топ-менеджери підприємства, акціонери, інвестори, контактні аудиторії (ЗМІ, блогери, лідери думок, тощо), державні органи (санстанція, пожежні, податкова, тощо), банківські та інші фінансово-кредитні установи, працівники компанії та потенційні працівники на ринку праці. У табл.1.9 представлені основні фактори глобального конкурентного середовища економіки знань, загальна кількість факторів значно більша. Фактори ГКСЕЗ сформовані на підставі індексів та міжнародних рейтингів. Ці індекси та рейтинги, в свою чергу, ґрунтуються на ознаках важливості у світі, змін, що відбулися, та уваги споживачів. Аналіз показників, які входять до Індексу конкурентноспроможності (The Global Competitiveness Index), наведено у табл. Б.3-Б.4, ДОДАТОК Б, Індексу легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business), Глобального Інноваційного Індексу (The Global Innovation Index), Індексу Свободи у світі (Freedom in the World), Індексу сприйняття корупції (Corruption perception index), Індексу людського розвитку (Human Development Index), Індексу нестійкості держав (Fragile States Index), Індексу глобалізації (Index of Globalization) дав можливість визначити фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток сучасного підприємства.

Фактори політичного та правового середовища дають можливість підприємствам більше розмірковувати про ймовірність та суворість ризиків в даному середовищі або, так звані, ризики безпеки, що впливають на ділові операції.

Таблиця 1.9

Фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємства

№	Фактори	Елементи (показники) зовнішнього середовища	Умовне позначення*	Кількісні ознаки*
1	2	3	4	5
1	Людський капітал	Довузівська освіта	Л - Фінляндія	78,6 →100
		Технічна професійна освіта та практика	Л - США	92,3 →100
		Якість підготовки кваліфікаційної робочої сили	С	С↑
		Рівень вищої освіти	Л - Швейцарія	68,8 →100
		Рівень досліджень, розробок та інновацій в країні	Л - Швейцарія	65,7 →100
		Витрати на освіту,% ВВП	Л - Ботсвана	9,6%
		Державне фінансування / на учня, середнє,% ВВП	Л - Туніс	52,4%
		Тривалість шкільного життя, років	С	С↑
		Співвідношення учня та вчителя, середнє	Л - Хорватія	6,7
		Оцінювання PISA у читанні, математиці та науці	Л - Китай	579
		Випускники наук та інженерії,%	Л - Оман	46,1%
		Валові витрати на НДДКР,% ВВП	Л - Ізраїль	4,9%
		Цифрові навички серед активного населення	С	С↑
2	Дослідницькі, науково-технічні, технологічні, інноваційні	Частка наукоємної продукції у загальному експорті країни	С	С↑
		Кількість об'єктів інтелектуальної власності	С	С↑
		Платежі за інтелектуальну власність,% від загальної вартості	С, Л Фінляндія	С↑ 3,4%
		Рівень механізації та автоматизації	С	С↑
		Застарілі технології та устаткування	С	С↓

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
2	Дослідницькі, науково-технічні, технологічні, інноваційні	Глобальні науково-дослідні компанії, % від загальної суми щорічного інвестування млн. дол. США	С, Л США	С _↑ 38%
		Експорт високих технологій,% від загальної торгівлі	Л, Малайзія Е	38,6% Е>І
		Експорт послуг ІКТ,%	С, Л Кіпр Е	С _↑ 14,6% Е>І
		Імпорт технологій,%	Л- Гонконг	52,1%
		Імпорт послуг ІКТ,%	Л- Кіпр	6,7%
		Рівень цифровізації	Л- Сінгапур	93,63
		Рівень науково-технічного розвитку країни, галузі	С	С _↑
3	Інформаційні та комунікаційні	Адаптованість законодавчої бази до цифрових моделей бізнесу (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 1 до 7)	Л - США	5,7
		Доступ до ІКТ (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 0 до 100)	Л - Люксембург	92,8
		Онлайн сервіс адміністративних питань (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 0 до 100)	Л - Данія	100
		Кількість користувачів мобільного зв'язку, % до загального населення	Л - Гонконг	99%
		Кількість користувачів інтернету, % до загального населення	Л-Катар	99,7%
		Інформаційна блокада	С	С _↓
4	Економічні	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей	С	С _↑
		ВВП країни	С	С _↑
		ВВП на душу населення, дол. США	Л - Катар	130, 48
		Рівень торгівлі (оцінка індексу глобалізації)	Л - Сінгапур	95 →100
		Інфляція, %	Е	→3,5%
		Інвестиційна привабливість країни	С	С _↑
		Простота захисту міноритарних інвесторів	Л - Кенія	92

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
4	Економічні	Податкове навантаження на підприємство	С	С _↓
		Рівень середньої заробітної плати в країні, дол. США	Л - Люксембург	4089
		Ринкова капіталізація,% ВВП	Л - Гонконг	1107,2%
		Ефективність діяльності антимонопольного комітету	С	С _↑
		Застосовувана тарифна ставка, середньозважена,%	Л - Гонконг	0%
		Внутрішній кредит приватному сектору,% ВВП	Л - Гонконг	219,1%
		Стан банківського і страхового обслуговування	С	С _↑
		Рівень стабільності валютного та фондового ринку	С	С _↑
		Рівень стабільності фінансової та банківської системи	С	С _↑
		Валютний курс національної грошової одиниці	Е	= 1 долару
		Співпраця між університетами та галузями (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Ізраїль	78,5
5	Ресурсні	Забезпеченість країни власними природними ресурсами,%	Е	→100%
		Стан та захищеність всіх видів природних ресурсів, %	Е	→100%
		Доступ до електроенергії, %	Е	→100%
		Коливання ціни на сировину та матеріали, %	Е	→0%
6	Міжнародні	Можливості й обмеження, викликані діяльністю міжнародних і регіональних організацій (ВТО, ОПЕК, ЄС, МВФ)	С	С
		Кон'юнктура світового ринку	С	С _↑
		Експорт та імпорт продукції	Е	Експорт>Імпорт
		Експорт культурних та творчих послуг,% від загальної торгівлі	Л - Коста-Ріка	С _↑ 3,7%
		Вірогідність міжнародних конфліктів	С	С _↓
		Імідж країни у світі	С	С _↑
		Вартість глобальних брендів, % ВВП	Л - Коста-Ріка	278,5%
		Рівень глобалізації	Л - Швейцарія	90,79
		Місце країни у міжнародних господарських зв'язках	С	С _↑

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
7	Правові	Верховенство права (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Фінляндія	100
		Дієвість нормативно-правових актів	С	С↑
		Часта зміна податкового, митного, регуляторного законодавства	С	С↓
8	Політичні	Стан і напрям внутрішніх реформ	С	С↑
		Пріоритети розвитку країни	С	С
		Участь країни у світових інтеграційних процесах	С	С
		Напрями зовнішньої політики	С	С↑
		Рівень корупції державних структур	С	С↓
		Політична стабільність (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Сінгапур	100
9	Політичні	Ефективність уряду (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Сінгапур	100
		Економічна свобода країни	С	С↑
		Вплив політичних партій на рішення державних органів	С	С
		Товарне ембарго	С	С
		Поширеність тероризму	С	С↓
		Індекс економіки знань (місце в рейтингу)	С, Л - Швейцарія	С↑ 1
10	Соціальні	Рівень безробіття в країні, %	Е	→2-3%
		Мінімальна заробітна плата дол. США	Л - Австрія	1606,9
		Рівень життя (індекс людського розвитку)	Л - Норвегія	0.954
11	Культурні	Культурний рівень розвитку суспільства	С	С
		Риси та характерні особливості (менталітет, звичаї, уподобання)	С	С
		Умови життя різних соціальних груп	С	С↑
		Релігійні традиції	С	С
12	Демографічні	Чисельність населення, тис. осіб	С Україна	С↑ 41902,4
		Кількість робочої сили	С	С↑

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
12	Демографічні	Середня тривалість життя	С Україна	С _↑ 61
		Імміграція та еміграція населення	С	С _↓
13	Географічні	Територіальна цілісність держави (0-ближче до поділу, 1-цілісність)	Е	→1
		Географічне знаходження країни	С	С
		Природно-кліматичні умови	С	С
		Розміщення природних ресурсів	С	С
		Військові дії на території держави, незаконне захоплення окремих територій, окупація окремих регіонів, анексія (0-війна, 1-мир)	Е	→1
14	Інфраструктурні	Розгалуженість і різноманітність транспорту	С	С _↑
		Інфраструктура міста	С	С _↑
		Щільність залізниці та її ефективність км /1000 км	Л - Сінгапур	281,5
		Підключення до аеропорту (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 0 до 100)	Л - США	100
		Підключення до лайнерних перевезень (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 0 до 100)	Л - Китай	100
15	Екологічні	Екологічне законодавство	С	С _↑
		Стан навколишнього середовища (оцінка індексу глобальної конкурентоспроможності від 0 до 100)	Л - Данія	82,5
		Посилення контролю за забрудненням навколишнього середовища, за виробничою санітарією	С	С _↑
		Стихійні лиха	С	С _↓
16	Фактори ближнього оточення (стейкхолдери)	Легкість відкриття бізнесу (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Нова Зеландія	100
		Простота врегулювання неплатоспроможності (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л - Фінляндія	92,7
		Масштаби внутрішнього ринку, млн. дол. США	Л - Китай	27308,9
		Рівень монополізації	С	С _↓

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
16	Фактори ближнього оточення (стейкхолдери)	Структура та ємність галузових ринків	С	С _↑
		Потреби та вибагливість споживачів	С	С _↑
		Стандартизація та сертифікація продукції	С	С _↑
		Оперативність поставок продукції	С	С _↑
		Надійність постачальників	С	С _↑
		Втрата постійних споживачів всередині країни	С	С _↓
		Ринкова сила покупців та постачальників	С	С _↑
		Компанії, що пропонують навчання,% (оцінка глобального інноваційного індексу)	Л Китай	79,2
		Рівень змін корпоративних структур	С	С _↑
		Рівень змін поведінки споживача	С	С _↓
		Загроза з боку товарів-замінників	С	С _↓

де, Е – еталон, Л – лідер у світі, С – суб’єктивна експертна оцінка, вплив може бути суттєвим, його можна відчутти, але неможливо поррахувати С_↑ - тах - більший показник; або чим більше, тим краще С_↓ - тах - менший показник; або чим менше, тим краще

Джерело: сформовано автором на основі [98, 101, 104, 110-112, 114-129, 157]



Рис. 1.9. Фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань

Джерело: сформовано автором

Рівень освітньої та науково-дослідної діяльності є головним детермінантом ГКСЕЗ. Саме тому дуже важливими сьогодні стають фактори людського капіталу, які включають поєднання показників, спрямованих на рівень освіти на початковому та середньому рівні, державне фінансування на одного учня, якість освіти, яка за допомогою оцінки (PISA) вивчає досягнення 15-річних студентів та їх мовні виступи, читання, знання математики та природознавства. Вища освіта має вирішальне значення для економіки, де пріоритет надається секторам, які пов'язані з інноваціями, де найбільший відсоток випускників в галузі науки, техніки, виробництва та будівництва, а також робиться акцент на мобільність студентів вищих навчальних закладів, що відіграє вирішальну роль в обміні ідеями та вміннями необхідних для інновацій.

Безперечним є потужний вплив факторів зовнішнього середовища на підприємства, який диктує необхідність своєчасного оперативного реагування на зміни зовні, щоб уникнути загроз або скористатися новими можливостями. Характерною ознакою зовнішнього середовища в Україні сьогодні є його нестабільність. Зовнішнє середовище в країні формується під впливом негативних факторів: тривалої війни, політичної нестабільності, зрощення політичних партій з олігархатом, бідності більшості населення, незавершеної та суперечливої приватизації, нереалізованих судової та податкової реформ, залежності від інших країн в енергоносіях та технологіях, екологічних проблем, значної частки тіньової економіки. Ці фактори, а також пандемія коронавірусу ускладнюють економічні процеси. Для забезпечення подальшого функціонування бізнес адаптується до змін у зовнішньому середовищі, шукаючи нові ринки збуту, припиняючи випуск старої продукції й освоюючи виготовлення нової, модернізуючи виробництва, впроваджуючи нові технологічні процеси, оптимізуючи та покращуючи кадрову політику.

Зовнішнє середовище, як і будь-яка інша система, має свої закономірності, особливості та структуру. Погляди на структуру зовнішнього середовища серед науковців вже більш однотайні і не мають таких великих

відмінностей, як щодо факторів. На сьогоднішній день існують дві основні концепції опису структури середовища: неієрархічна та ієрархічна.

Неієрархічна модель – це взаємопов’язані і непідпорядковані одна одній складові, що існують поза межами підприємства. Ієрархічна модель, на наш погляд, є більш досконалою, вона була запропонована У. Діллом [130, с. 410-413] та підтримана А. Томпсоном. Автори відзначають існування трьох рівнів середовища: 1) внутрішнього, контрольованого підприємством; 2) «середовища завдань», до якого входять суб’єкти, що безпосередньо пов’язані з процесом встановлення цілей на підприємстві; 3) загального середовища, в якому формуються загальносистемні умови, фактори, тенденції, соціальні, культурні та політичні норми тощо [116, с. 96]. Ю. Іванов стверджує, що структура зовнішнього середовища розглядається як детермінована, яка включає декілька рівнів – модель ієрархічної структури і екологічну модель (дворівневі) та модель галузевої структури (однорівнева), і недетермінована – модель сфери дії підприємства і модель пізнавальних систем [115, с. 173 – 174].

Ряд наукових діячів, таких як: О. М. Бандурка, Т. Г. Васильців, І. М. Червяков, В. К. Сенчаго, Л. Г. Шемаєва, М. Мескон та деякі інші зовнішнє середовище поділяють на мікроезовнішнє та макроезовнішнє середовище, де друге характеризується глобальними масштабами та не має значного безпосереднього впливу на діяльність підприємства, тобто має опосередкований характер впливу. До даної групи факторів належать: стан економіки (економічне середовище), соціально-культурні фактори, міжнародне середовище, політичні фактори, технологічне середовище (НТП), а останні дослідження додають ще еколого-природничі фактори та географічне середовище [131-135]. Мікроезовнішнє середовище визначається частиною зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на підприємство і зазнає зворотного впливу. Так, наприклад, М. Мескон виділяє у ньому постачальників, споживачів, конкурентів, профспілки, закони та державні органи [136]. Вітчизняні фахівці визначають дещо інші фактори, наприклад такі, як вплив споживачів, конкурентів, постачальників, державних

органів, фінансово-кредитні установи, інформаційне та інфраструктурне забезпечення [137-139]. Погоджуючись з тезами вище перелічених науковців, беремо за основу, що зовнішнє середовище підприємства має ієрархічну структуру і поділяється на макросередовище (фактори непрямого впливу) та мікросередовище (фактори прямого впливу).

Окрім зовнішнього середовища існує внутрішнє середовище, яке несе ключове навантаження та має вплив на розвиток підприємства. Дослідженням у даній сфері займалися такі наукові діячі, як В. Марцин, А. Костін, З. Варналій, П. Мельник, Л. Тарангул, Л. Сусідик та інші. У трактуванні поняття «внутрішнє середовище» науковці дійшли наступних висновків. Л. Сусідик вважає, що внутрішнє середовище – це виробничий потенціал компанії, тобто це система взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку компанії [140]. І. Ладунка, М. Братанов вважають, що внутрішнє середовище зумовлено впливом внутрішніх факторів, а це – контрольовані чинники діяльності підприємства [141]. С. Демиденко зазначає, що внутрішнє середовище представляє собою сукупність чинників й умов, які формують стратегічну прибутковість (збитковість) підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем менеджменту суб'єкта господарювання [142]. За О. Сумцем, це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють на можливості підприємства встановлювати й підтримувати відносини успішного співробітництва із цільовими клієнтами. Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен із яких можна охарактеризувати за допомогою певного переліку чинників, що можуть бути джерелом переваг і недоліків й які у сукупності дозволяють визначити потенціал і можливості підприємства [143]. На думку О. Л. Трухана, внутрішнє середовище – це сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства, а В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко доповнюють, що чинники внутрішнього середовища сприяють досягненню довгострокової прибутковості та контролюються з боку персоналу [144].

Таким чином, будемо вважати, що внутрішнє середовище підприємства – це сукупність взаємопов'язаних факторів, умов та сил, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства, підлягають прогнозуванню та контролю з метою ефективного стратегічного розвитку.

ТОП-менеджмент підприємства, маючи стійке розуміння шляху розвитку підприємства і факторів, які забезпечать його ефективне функціонування, формує внутрішнє середовище підприємства. Оскільки таке бачення індивідуальне, підходи до структурування внутрішнього середовища також різняться. Найчастіше виділяють 5 складників: цілі, структуру, технологію, завдання і персонал, але ми проаналізуємо погляди різних вчених на фактори впливу внутрішнього середовища на підприємство з (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Фактори впливу внутрішнього середовища на підприємство

Вчені	Фактори впливу внутрішнього середовища														
	Ресурсний потенціал	Економічні	Фінансові	Інвестиційні	Організаційні	Маркетингові	Управлінські	Технологічні	Екологічні	Інформаційні	Виробничі	Логістичні	Інноваційні	Локація підприємства	Культура підприємства
Зубенко В., Маковоз О.,	+		+			+					+				
Кулакова С., Лозовська Д.	+	+	+		+						+				
Рибак О.	+		+		+	+					+				+
Малюта Л.Я.		+	+	+	+	+	+	+	+	+					
Бондарчук Л., Дрей О.	+		+		+	+	+				+		+		
Фатенок- Ткачук А.	+	+	+				+			+				+	
Ладунка І., Братанов М.	+		+		+	+				+	+	+		+	
Загальна к-ть	6	3	7	1	5	5	3	1	1	3	5	1	1	2	1

Джерело: сформовано автором на основі [140,141, 144-148].

Це виокремлення є авторським підходом. Опис та детальна характеристика кожного фактору, який впливає на стратегічний розвиток зсередини підприємства розглянемо в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Структура та характеристика факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Фактор	Характеристика та перелік підконтрольних питань
1	Ресурсний потенціал	Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів
		Рівень навчання персоналу
		Продуктивність праці
		Система мотивації
		Ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу
		Дослідницький талант, % у бізнесі
		Основні фонди, сировинні ресурси
2	Економічні	Старіння і зношення основних фондів
		Рівень конкурентоспроможності
		Управління запасами
3	Фінансові	Використання оборотних засобів,
		Дефіцит/ профіцит оборотних коштів
		Співвідношення основних і оборотних засобів
		Фінансовий менеджмент
		Рентабельність капіталу та активів
		Рівень фінансового ризику
		Ліквідність підприємства
4	Інвестиційні	Інвестиційний менеджмент
		Термін окупності
		Формування портфеля інвестицій
5	Організаційні	Організаційна структура
		Методи управління
		Рівень менеджменту
		Конфлікти всередині організації
		Мобільність
		Неузгодженість між працівниками
6	Маркетингові	Ринкові дослідження та визначення частки ринку підприємства
		Асортимент продукції
		Цінова діяльність
7	Управлінські	Компетентність працівників та управлінська дисципліна
		Організаторські здібності
		Рівень контролю
		Встановлення стратегічних та тактичних цілей
		Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців
8	Технологічні	Рівень автоматизації та механізації
9	Екологічні	Недотримання екологічних нормативів
		Викид шкідливих речовин
10	Інформаційні	Рівень захисту конфіденційної інформації
		Інформаційне забезпечення діяльності
		Наявність аналітичної інформації
		Бази даних та їх постійне оновлення
11	Виробничі	Рівень обслуговування покупців
		Можливості підприємства щодо випуску продукції з більш низькою собівартістю

Продовження табл. 1.11

№	Фактор	Характеристика та перелік підконтрольних питань
11	Виробничі	Залежність від обмеженого кола постачальників і споживачів
		Контроль якості продукції
		Ресурсоекономність та економічна ефективність виробництва
		Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції
12	Логістичні	Налагоджені канали розподілу
		Наявність мережі фірмових магазинів
		Рівень витрат на збут
		Забезпеченість транспортом
		Надійність поставок та дотримання строків
13	Інноваційні	Відповідність обладнання сучасним стандартам
		Рівень розвитку ІТ-технологій
14	Локація підприємства	Територіальні межі
		Місце розташування
		Наближеність до постачальників
15	Культура підприємства	Звичай, атмосфера та клімат на підприємстві
		Розвиток соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором на основі [140-156].

Таким чином, проаналізувавши дані в таблиці 1.11, можна зробити висновок, що найбільш часто виділяють наступні фактори впливу внутрішнього середовища: ресурсний потенціал, фінансові, маркетингові, організаційні та виробничі фактори. Культурі підприємства, інноваційним, логістичним, екологічним факторами надають найменше уваги при аналізі внутрішнього середовища підприємства.

Слід зазначити, що більшість науковців розглядають вплив факторів саме зі сторони сили впливу, виокремлюючи мікроекономічне середовище, яке має фактори прямого впливу на підприємство та макроекономічне середовище – фактори непрямого впливу (рис.1.10). Однак, детальний розгляд глобального конкурентного середовища економіки знань дозволяє побачити, що в попередніх дослідженнях вчених не враховані рівні локалізації, адже саме в сьогоденні умовах зникають чіткі межі діяльності підприємства та зростає роль міжнародної регіональної та глобальної економічної інтеграції, що несе свій вплив на підприємство. Таким чином, можемо запропонувати власний загальний напрям єдиної концепції структурної будови середовища, яке впливає на стратегічний розвиток підприємства (рис. 1.11).

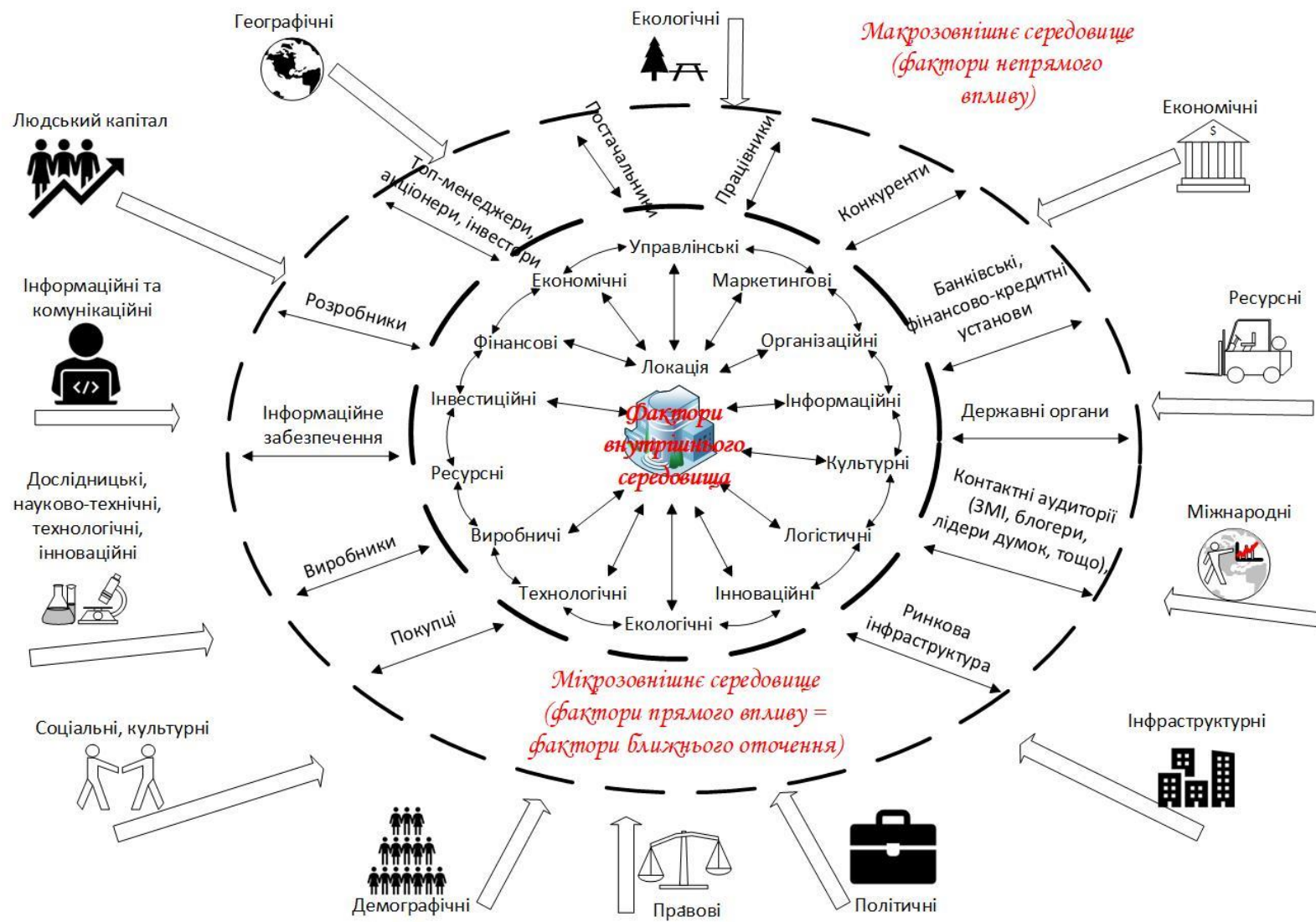


Рис. 1.10. Модель впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство в залежності від сили впливу

Джерело: розроблено автором

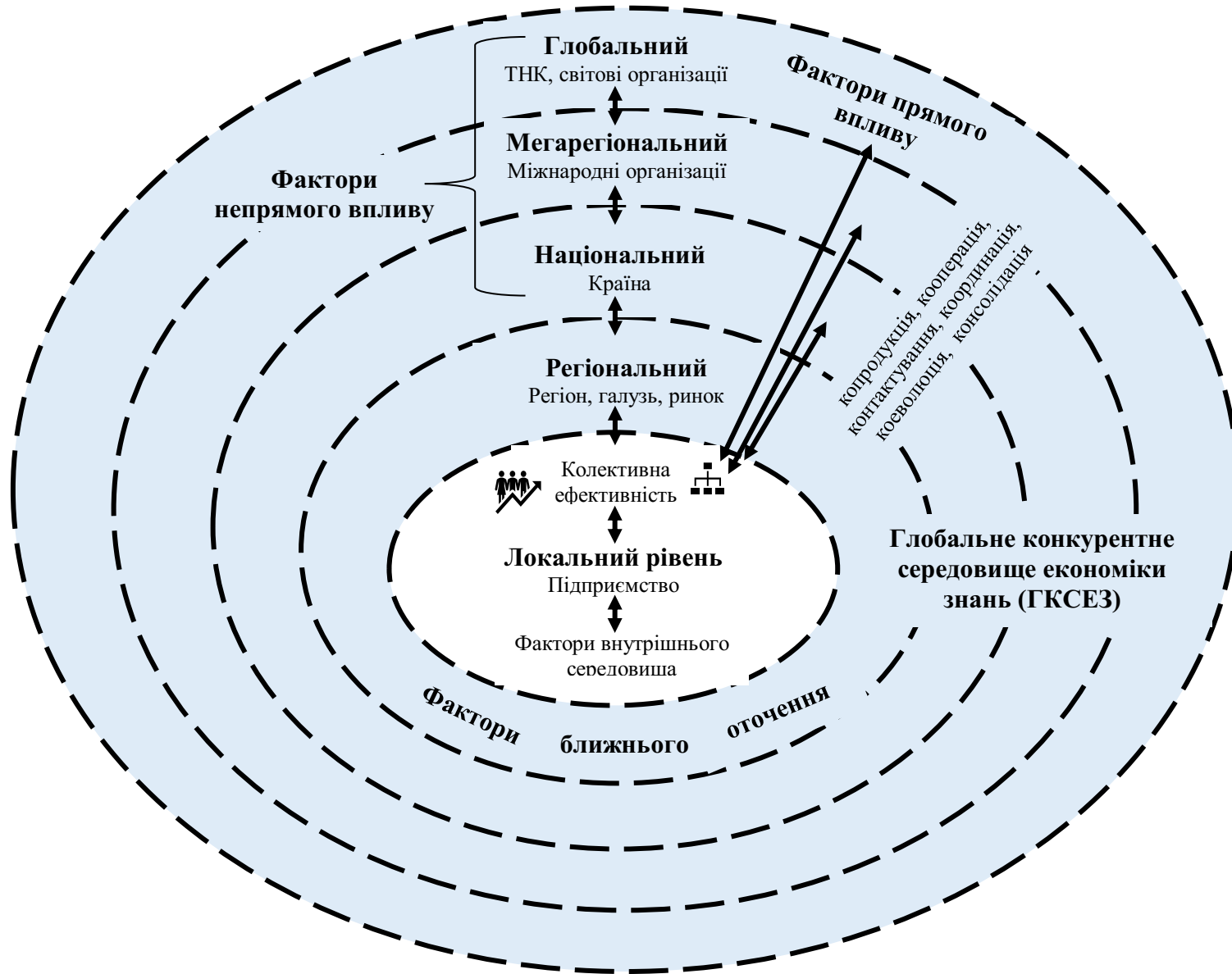


Рис. 1.11. Модель впливу ГКСЕЗ на підприємство

Джерело: розроблено автором

Досліджуючи внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, бачимо, що першочерговим етапом є дослідження чинників впливу, а також визначення, яким чином підприємство може взаємодіяти із цією невизначеністю та протидіяти різноманітним негативним явищам та процесам. Адже сучасний стан економіки приховує у собі безліч загроз для нормального функціонування підприємства, що криються як усередині, так і поза ним.

Отже, на сьогоднішній день зовнішнє та внутрішнє середовище відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, структура яких виглядає наступним чином:

1. Внутрішнє середовище (Локальний рівень) – сукупність контрольованих факторів, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства. Дослідження внутрішнього середовища підприємства має на меті з'ясування його сильних та слабких сторін. Слабкі сторони підприємство має звести до мінімуму для забезпечення стабільного розвитку. Сильні сторони необхідно намагатись розширювати й укріплювати, оскільки вони є підґрунтям для конкурентної боротьби, тим потенціалом, на який може розраховувати підприємство для досягнення своїх цілей.

2. Зовнішнє середовище, яке на сьогоднішній день є глобальне конкурентне середовище економіки знань, що безпосередньо включає в себе 4 рівні локалізації: регіональний, національний, мегарегіональний та глобальний рівні.

Регіональний рівень, як мікрзовнішнє середовище, найбільш являє собою групу чинників, що мають прямий вплив на підприємство, але ці фактори вже не є контрольованими з боку підприємства. Регіональний рівень ГКСЕЗ у різних науковців може мати також інші назви: проміжне середовище, середовище прямої дії, операційне середовище, мікросередовище.

У структурному плані ГКСЕЗ також інтегрує національні (на рівні країни), мегарегіональні (об'єднання декількох країн, міжнародні організації) та глобальні рівні, які характеризуються сукупністю факторів, які мають непрямий вплив на підприємство. Однак, інтеграційні процеси та деякі типи

конкурентних відносин (копродукція, кооперація, контактування, координація, коеволюція, консолідація) нівелюють географічну віддаленість економічних контрагентів, оскільки сучасні системи управління підприємствами послуговуються інформаційним середовищем у режимі реального часу і фактори впливу даних рівнів можуть носити прямий вплив.

Вплив сучасного ГКСЕЗ є як лінійний (зберігає вплив від рівня до рівня), так і нелінійний. Розбудова ГКСЕЗ змінює порядок підлеглості суб'єктів конкуренції, наразі довіра до держави як головного структурного елементу світової економіки зменшується, водночас зростає вплив ТНК, мегарегіональних і міжнародних організацій (урядових і неурядових), окремих видатних осіб, неформальних груп та окремих підприємств. Генеруються нові взаємозв'язки, тренди і правові норми, відповідно з'являється необхідність у нових узагальненнях та ідентифікаціях. У сучасній діловій практиці створюються квазіхолдинги, віртуальні корпорації, мережеві корпоративні структури, які відповідно до умов ГКСЕЗ об'єднують між собою складові внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища. Народження мережевих підприємств стирає кордони між компаніями, призводить до зникнення сталих меж між внутрішніми і зовнішніми членами компанії, власними і зарубіжними ресурсами, великими і малими фірмами.

Правила «глобальної гри» на сучасному етапі розвитку економіки швидко змінюються, пристосуватись до них можуть тільки найбільш розвинені та активні підприємства різних рівнів, здатні опанувати ускладнені механізми формування конкурентних переваг у глобальних масштабах.

В умовах ГКСЕЗ модифікація форм і методів функціонування підприємств є доконечною. При цьому необхідно врахувати, що глобальний конкурентний тиск відчувають компанії всіх рівнів та сфер діяльності, як транснаціональні, так і місцеві, а приєднання до області глобального бізнесу (наприклад, вихід на міжнародний ринок; міжнародна експансія; глобальна раціоналізація) потребує відповідних дій зі сторони менеджменту. Серед таких дій можна визначити адекватну оцінку технологічного впливу

інформаційних систем, аналіз ресурсного забезпечення та можливостей організаційних структур, тобто системи стратегічного розвитку. З іншого боку, ГКСЕЗ впливає і на підприємства мікрорівня через інформаційний простір, ІКТ та типи конкурентних відносин. Найуспішнішими підприємства за даних умов стають ті, які реалізують гнучкі стратегії розвитку, модернізують виробництво, вдосконалюють свою виробничо-господарську діяльність, впроваджують, розробляють новітні технології та інвестують в них, просуваючи вперед економіку знань.

Виходячи з даного дослідження, слід зазначити, що менеджмент компаній має перед собою певні глобальні конкурентні виклики, пов'язані з інформатизацією і відповідно спрощенням управлінського процесу, а також з необхідністю нових знань, креативних підходів і рішень для підвищення ефективності бізнес-операцій. Модифікація одиничних або періодичних адаптаційних заходів у постійний процес, випереджуючий в ідеалі динаміку змін ГКСЕЗ, стає прикладом організаційної та управлінської реструктуризації у таких умовах.

Аналіз зовнішнього середовища та використання його результатів при прийнятті управлінських рішень є вкрай доцільним в умовах впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на діяльність підприємств. Перевагами аналізу зовнішнього середовища, серед інших, є обізнаність менеджменту питаннями змін у середовищі та особливостей мультинаціональних процесів; осмислення умов функціонування окремих галузей та ринків; вдосконалення господарських рішень щодо розміщення ресурсів; розбудова системи раннього попередження та управління ризиками; акцентування уваги на першочергових факторах і впливах зовнішнього середовища – на цьому зауважує Н. Рітсон в роботі «Стратегічний менеджмент» [158, с. 30]. Оскільки складові зовнішнього середовища відрізняються значною різноманітністю, постійною змінністю та великою кількістю, аналіз самого середовища є складною системою, яка має відповідну логічну структуру, відображену на рис. 1.12.

1	Визначення мети аналізу	
2	Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища	
3	Встановлення задач	
4	Визначення суб'єктів проведення аналізу та часових рамок	
5	Ідентифікація факторів впливу	<i>Аналіз факторів впливу</i>
6	Групування факторів за критерієм однорідності	
7	Визначення вагомості факторів	
8	Виявлення пріоритетних для аналізу факторів	
9	Вибір методики аналізу	
10	Визначення джерел інформації	<i>Збір інформації</i>
11	Розробка системи контролю достовірності та релевантності інформації	
12	Розробка системи показників для потреб аналізу	<i>Аналіз даних</i>
13	Розрахунок впливу факторів	
14	Визначення взаємозв'язків та взаємозалежності між факторами	
15	Узагальнююча оцінка можливостей і загроз діяльності підприємства	<i>Результати аналізу</i>
16	Висновки, пропозиції та рекомендації	

Рис. 1.12. Алгоритм проведення аналізу середовища підприємства

Джерело: розроблено автором

Грунтовним компонентом аналізу глобального конкурентного середовища економіки знань й оцінки його впливу на підприємство є методичне забезпечення, тобто методи і прийоми аналізу, його інструментарій, що відповідає цілям та завданням стратегічного розвитку підприємства. Більш детально розглянемо в табл. 1.12 методи аналізу, що застосовуються найчастіше, з окремим поділом на макро-, мікрзовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Таблиця 1.12

Структура та характеристика методів аналізу факторів середовища підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Метод	Фактори, що розглядаються	Характеристика методики та інструментарій	Переваги та недоліки
1	2	3	4
Макросередовище (непрямий вплив)			
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Включає такі етапи: розкриття сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища, оцінка їх ймовірності та сили впливу; побудова матриці SWOT-аналізу з урахуванням отриманих оцінок; визначення найбільш значущих факторів; розробка управлінських заходів щодо зменшення негативного впливу та максимального використання можливостей [159]. У кожному полі матриці формуються комбінації факторів, їх співвідношення визначає варіанти стратегій для використання.	Переваги: простота, яка надає можливість застосування при мінімумі витрат, по-друге, гнучкість та безліч варіантів, крім того, можливість вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів як єдиного цілого, а також те, що він може бути використаний і для підприємства, і для його структурних підрозділів, і для окремих видів продукції Недоліки: неможливість врахування всіх сильних та слабких сторін, можливостей і загроз [160].
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Здійснюється експертами з метою визначення та виміру впливу ключових факторів середовища. Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, яка відображає силу впливу факторів макросередовища, що оцінюються в балах, рангах та інших одиницях вимірювання [160].	Переваги: послідовно досліджуються фактори, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища Недоліки: більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі в оцінці їхнього впливу та динаміки змін [160].
STEEP	4+Екологічні	Як у PEST-аналізі	Як у PEST-аналізі
STEEPV	5+ Ціннісні орієнтації	Як у PEST-аналізі	Як у PEST-аналізі
PESTLE	5+Правові	Як у PEST-аналізі	Як у PEST-аналізі
STEEPLE	6+Етнічні	Як у PEST-аналізі	Як у PEST-аналізі

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
ETOM-аналіз	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Відображення у виді матриці загроз і можливостей зовнішнього середовища. Методика проведення ETOM-аналізу аналогічна PEST-аналізу, але такі особливості: обмежена кількість чинників (до 15), формування стандартизованого переліку факторів та суб'єктивний вибір найбільш важливих, надання кількісної оцінки впливу чинників [161].	Переваги: введення обмеженого числа факторів і подій, які виділяють експерти. Недоліки: не враховують можливі взаємозв'язки та взаємний вплив факторів зовнішнього середовища. Аналіз є досить суб'єктивним і дослідницька значимість результатів аналізу надзвичайно залежить від рівня компетенції й професіоналізму аналітика
TEMPLES	Технологічні Економічні Ринкові Політичні Законодавчі Екологічні Суспільні	Розширена модель оцінки, аналогічна 6-ти попереднім	Переваги: комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення на розгляд ринкових факторів. Недоліки: аналогічні попереднім методам
QUEST-аналіз	5 на вибір	QUEST-аналіз має подібний до вже розглянутих аналізів початковий етап, однак після того, як з'ясовані фактори впливу, проводиться їх ранжування за ступенем значущості, а далі - вибір найбільш вагомих чинників з урахуванням кількісного обмеження: не більше, ніж п'ять. На наступному етапі проводиться експертна оцінка ймовірності реалізації факторів та аналіз їх взаємозв'язків. Результати QUEST-аналізу представляються у вигляді матриці [161].	Переваги: передбачає оцінювання імовірності появи чинників і розроблення відповідних програмних дій. Техніка швидкісного сканування зовнішнього середовища. Недоліки: Високий рівень суб'єктивізму.
Матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»	Усі можливі фактори	Для кожного з факторів визначають його значущість та вплив на підприємство і ймовірність посилення. До уваги беруться чинники з високим та середніми значеннями показників, а також високим значенням одного та низьким другого. Інші фактори можуть не розглядатися [160].	Переваги: зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, дозволяє уникати дублювання окремих показників. Недоліки: Високий рівень суб'єктивізму.

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
Метод профілю середовища	Усі можливі фактори	Будується матриця $X = [x_{ij}], i = 1, n; j = 1, 2, 3$ елементами якої є фактори середовища (n – кількість відібраних факторів), які експертна оцінюються за такими трьома критеріями: - важливістю для галузі (за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка); - впливом на організацію (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу); - напрямком впливу (+1 – позитивний, -1 – негативний). Потім через добуток цих експертних оцінок для кожного фактора одержується інтегральна оцінка: $I_i = \prod_{j=1}^3 x_{ij}$, яка показує рівень важливості i-го фактора для підприємства [162].	Переваги: розглядаються 3 важливих показника впливу, а також шкала оцінки доволі проста. Недоліки: Високий рівень суб'єктивізму
Мікросередовище (прямий вплив)			
Ситуативний аналіз ринку	Ринок Виробники Конкуренти Споживачі	Передбачає здійснення таких етапів аналізу: 1. Аналіз ринку; 2. Аналіз учасників ринку; 3. Аналіз маркетингових інструментів; 4. Аналіз навколишнього середовища.	Переваги: отримання знань і формування практичних навичок, розвиток системи цінностей компанії, професійних позицій, життєвих установок. Недоліки: Високий рівень суб'єктивізму
XYZ-аналіз	Споживачі	Враховується показник постійних покупців, кількість покупок яких перевищила певну межу. Залежно від значення коефіцієнта варіації постійні покупці поділяються на три підкласи. Малі значення коефіцієнта варіації свідчать про стабільність покупок та прихильність клієнта, і навпаки.	Переваги: універсальність. Найчастіше використовується разом із ABC-аналізом Недоліки: методика орієнтована на використання у відносно стабільних умовах зовнішнього середовища; якість, достовірність й актуальність даних.

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
ABC-аналіз	Споживачі	Споживачі поділяються на 3 групи за ступенем їх важливості: 1) А «важкі»: частка 5–20% (дають 50% продажів і 80% прибутку) 2) В «середняки»: 60–80% (30–40% продажу і 40% прибутку) 3) С «криві качки»: 15 – 20% (10 –20% продажу і збитки)	Переваги: простота розрахунку та застосування аналізу, широкий спектр сфер застосування методики. Недоліки: метод – математичний і не враховує стратегічні цілі компанії, не враховує частоти покупки і сезонності коливання попиту.
Нейромережеве моделювання	Усі можливі фактори	Ідея нейромереж передбачає моделювання (повторення) поведінки різних процесів на основі накопичення інформації. Нейромережа є ніщо інше, як набір спеціальних математичних функцій з безліччю параметрів. Параметри налаштовуються в процесі навчання на минулих даних. Вже «навчена» нейромережа обробляє запропоновані реальні дані і видає свій прогноз майбутньої поведінки об'єкта, який досліджується.	Переваги: відсутність обмежень на вхідну інформацію; паралелізм обробки інформації; наявність єдиного та ефективного принципу навчання нейромереж; висока швидкість навчання та реалізації; надійність функціонування; здатність вирішувати неформалізовані завдання; відносна дешевизна; перепрограмованість Недоліки: відсутність чітких алгоритмів вибору функції активації та механізмів, що регулюють роботу мережі в цілому; складність навчання, формування та апроксимація; недетермінованість – після навчання є «чорний ящик», який якимось чином працює, але логіка ухвалення рішень мережею абсолютно прихована від експерта
Бенчмаркінг	Конкуренти Аутсорсинг Постачальники	Полягає у проведенні порівняльного аналізу певного набору показників власного та конкуруючого підприємств. Здійснюється за такими етапами: 1. Планування; 2. Збір даних; 3. Аналіз; 4. Реалізація; 5. Контроль та оцінка. Кількість етапів може бути розширена підприємством (IBM має 15) [160].	Переваги: планомірне визначення та усунення недоліків, аналіз методів керування суперників. Недоліки довгостроково, або поверхнево; значні капіталовкладення, обмеження в доступі інформації

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності	Конкуренти	на основі використання середньозваженого арифметичного показника одиничних показників конкурентоспроможності $K = \sum_{i=1}^n W_i * K_i$ (1.1) Де K_i - одиничні показники конкурентоспроможності продукції загальним числом n; W_i - показник значущості (ваги) i-го одиничного показника конкурентоспроможності [163].	Переваги: врахування важливості показників. Недоліки: суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів
		на основі використання середньозваженого геометричного показника одиничних показників конкурентоспроможності $K = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}$ (1.2) [163].	Недоліки: Не береться до уваги значущість (вагомність) окремих показників
Внутрішнє середовище			
Розрахунок рентабельності	Фінансові	1. Рентабельність капіталу - відношення прибутку до суми активів на кінець року за залишковою вартістю; 2. Рентабельність продажів - відношення прибутку до суми доходів від реалізації продукції; 3. Рентабельність витрат - відношення прибутку до повної собівартості продукції [163]. 4. Рентабельність активів - співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів; 5. Рентабельність продажів - відношення прибутку від реалізації продукції до суми отриманої виручки; Рентабельність підприємства - співвідношення прибутку і витрат.	Переваги: легкий та практичний Недоліки: не враховано дуже багато показників і факторів

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
Показник стабільного зростання (sustainable growth indicator)	Фінансові	Характеризує довгострокові перспективи функціонування підприємства: $I_{сз} = K_{об} \times P_{пр} \times \frac{A}{ЗК} \times K_{фін} \times \text{Частка нерозпод. прибутку} \quad (1.4)$ $I_{сз}$ - показник стабільного зростання; $K_{об}$ - коефіцієнт оборотності активів; $P_{пр}$ - рентабельність продажу (за чистим прибутком); A - вартість активів підприємства; $ЗК$ - обсяг залученого капіталу; $K_{фін}$ - коефіцієнт фінансування [117, 165].	Переваги: зручність аналізу у динаміці Недоліки: Не береться до уваги значущість (вагомість) окремих показників
«Золоте правило економіки підприємства»	Фінансові	Відповідність вектору ефективного розвитку: $100\% < TA < TO < TK < TC < TD < TP \quad (1.3)$ TA – темп зростання активів; TO – темп зростання основних засобів і нематеріальних активів; TK – темп зростання власного капіталу; TC – темп зростання чистого доходу; TD – темп зростання доданої вартості; TP – темп зростання чистого прибутку [164].	Переваги: дає змогу зробити висновки про позитивний або негативний економічний розвиток підприємства, спираючись саме на кінцеву мету його діяльності – отримання прибутку як інтенсивного джерела самофінансування. Недоліки: оцінка діяльності підприємства загалом на певний момент часу. Неможливо використати результати оцінки для прийняття важливих стратегічних рішень на довгострокову перспективу.
Метод діагностики загроз	Усі можливі фактори	В основі методу - визначення максимальної суми відведеного збитку від настання загроз: $Y = \sum_{i=1}^L a_i f_i \sum_{k=1}^{J_i} n_{ik} d_{ik} b_{ik} \rightarrow \max \quad (1.6)$ $C(b_{ik}) \leq C_{ex}, i = \overline{1, L}; k = \overline{1, J}; f \in [0, 1]; \sum_{i=1}^L \varepsilon_i = 1$ Де a – питома вага впливу загроз за i -ю функціональною складовою;	Переваги: дозволяє завчасно передбачити банкрутство Недоліки: недостатність повної інформації про механізми формування загроз, характер їх розвитку, присутність різних складових та чинників у вибірках вхідних даних істотно ускладнюють рішення завдання цими методами

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
		f_i - коефіцієнт, що враховує схильність до оцінки значущості загроз i -ї складової економічного захисту; n_{ik} - частота настання k -ї загрози i -ї складової економічної захищеності підприємства; d_{ik} - ступінь збитку від настання k -ї загрози i -го рівня економічної захищеності підприємства; b_{ik} - рівень відведення k -ї загрози i -го рівня економічної захищеності підприємства; $C(b_{ik})$ - витрати на реалізацію відведення k -ї загрози i -го рівня економічної захищеності підприємства; C_{ex} - допустимий обсяг витрат на забезпечення економічної захищеності підприємства [167].	

Джерело: сформовано автором на основі [117, 159-169]*

*- серед найефективніших методів і прийомів аналізу середовища можна розглядати: дискримінантний, кластерний, компонентний, факторний, регресійний, порівняльний, портфельний, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьовий аналіз, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз. Для аналізу макросередовища також можливо додатково використовувати матрицю компанії «Єврокіп», прогностичні, економіко-статистичні та експертні методи, когнітивне та імітаційне моделювання, аналіз вектора зростання, матриці BCO, GE&McKinsey, Shell&DPM, PIMS-аналіз, аналіз часових рядів та екстраполяція тенденцій, аналіз вразливостей, факторний аналіз, впливу зацікавлених сторін, аналіз ЖЦ галузі, підприємства та товару. Для оцінки мікросередовища підприємства на практиці здебільшого використовують сценарний аналіз, метод «поля сил», побудову карти стратегічних груп, модель п'яти сил за Портером, аналіз впливів та перехресних впливів, аналіз інформаційних оглядів та звітів, кабінетні дослідження, методи сегментації, аналіз вхідних і вихідних бар'єрів, кластерний аналіз, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання, експертних оцінок (Делфі, мозкового штурму тощо), аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів, діагностика банкрутства, стратегічний інвестиційний аналіз (зокрема варіантний, ризиків, формування інвестиційного портфеля, NPV тощо), ключових факторів успіху, мережевий аналіз, теорія ігор, TQM, кайдзен тощо.

Грунтуючись на проведеному дослідженні, можемо зробити висновок, що всі розглянуті методики передбачають аналіз важливих для підприємства показників, проте для використання на підприємстві мають труднощі, пов'язані із високою трудомісткістю. У зв'язку з цим пропонуємо кожному підприємству розглядати тільки ті показники, які є найважливішими і вагомими для поточної та подальшої роботи. Вибір яких може ґрунтуватися як на основі математичних рішень, так і шляхом експертних оцінок.

В умовах ГКСЄЗ зникають чіткі межі діяльності підприємства, формується глобальний попит, який відповідає бажанням, потребам і можливостям сукупного споживача. Сучасний споживач потребує купувати товари і послуги за інтернаціоналізованою ціною без обмежень за обсягами, номенклатурою і територіями. Глобальні торгові марки і бренди впливають на гомогенізацію споживчих вимог, а глобальний ринок при усуненні торговельних бар'єрів насичується стандартизованими товарами і послугами. Між країнами синхронізується законодавство, розвиваються інформаційно-рекламні технології, відбувається глобальна консолідація бізнесу. Всі ці процеси і умови породжують і призводять до розуміння необхідності чіткого планування, стратегічного бачення, посилення ефективності управління з урахуванням факторів глобального конкурентного середовища економіки знань, а отже – до впровадження стратегічного розвитку підприємства.

1.3. Теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства»

В умовах ГКСЄЗ створюються нові вимоги до підприємства, які обумовлюються конкуренцією, високою якістю, постійно зменшеним часом виконаних робіт та необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє розвитку підприємства. Тому успішним підприємство вважається тоді, коли керівництво здатне передбачити можливі ризики та якомога швидко змінити структуру виробництва та управління, правильно

спланувати обсяги реалізації продукції та надання послуг, розподілити інвестиції та прибуток підприємства, щоб досягти найкращого результату і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі. Така безперервна зміна зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств потребує стратегічного розвитку, важливою складовою якого є формування стратегії та її впровадження на підприємстві, а також ініціювання стратегічного управління.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що на сьогодні існує ототожнення поняття «стратегія підприємства» і «стратегічний розвиток підприємства», тому для початку вважаємо за доцільне визначити сутність поняття «стратегія», розкрити його гносеологію з метою окреслення чіткої межі між цими поняттями. На сьогоднішній день є безліч визначень стратегії, але єдиного та для всіх зрозумілого не існує. Як наслідок – наявність великої кількості концептуальних та теоретичних основ для визначення та впровадження стратегії.

Дослідження різних вчених та варіанти визначення поняття «стратегія» відображені у табл. Б.4, ДОДАТОК Б [172, 173]. За результатами аналізу виявлено, що можна виділити три основні підходи до визначення стратегії підприємства (рис.1.13), які концептуально відрізняються. Вчені розглядають стратегію як документ, безперервний процес, систему управлінських рішень. Систематизовані підходи до поняття «стратегія» дають змогу схилитися до думки, що стратегія – комплексний план дій, що визначає напрямки розвитку, спираючись на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі, бажання та амбіції власників, лідерів та топ-менеджерів з метою адаптації до умов глобального конкурентного середовища економіки знань. Як правило, стратегія презентована або оформлена у вигляді документа. Слід зазначити, що дуже важко підібрати для підприємства якусь типову стратегію, оскільки її вибір залежить як від зовнішнього середовища на момент розроблення стратегії, так і від конкретної індивідуальної ситуації всередині підприємства, а тому – скільки підприємств, стільки і конкретних стратегій.

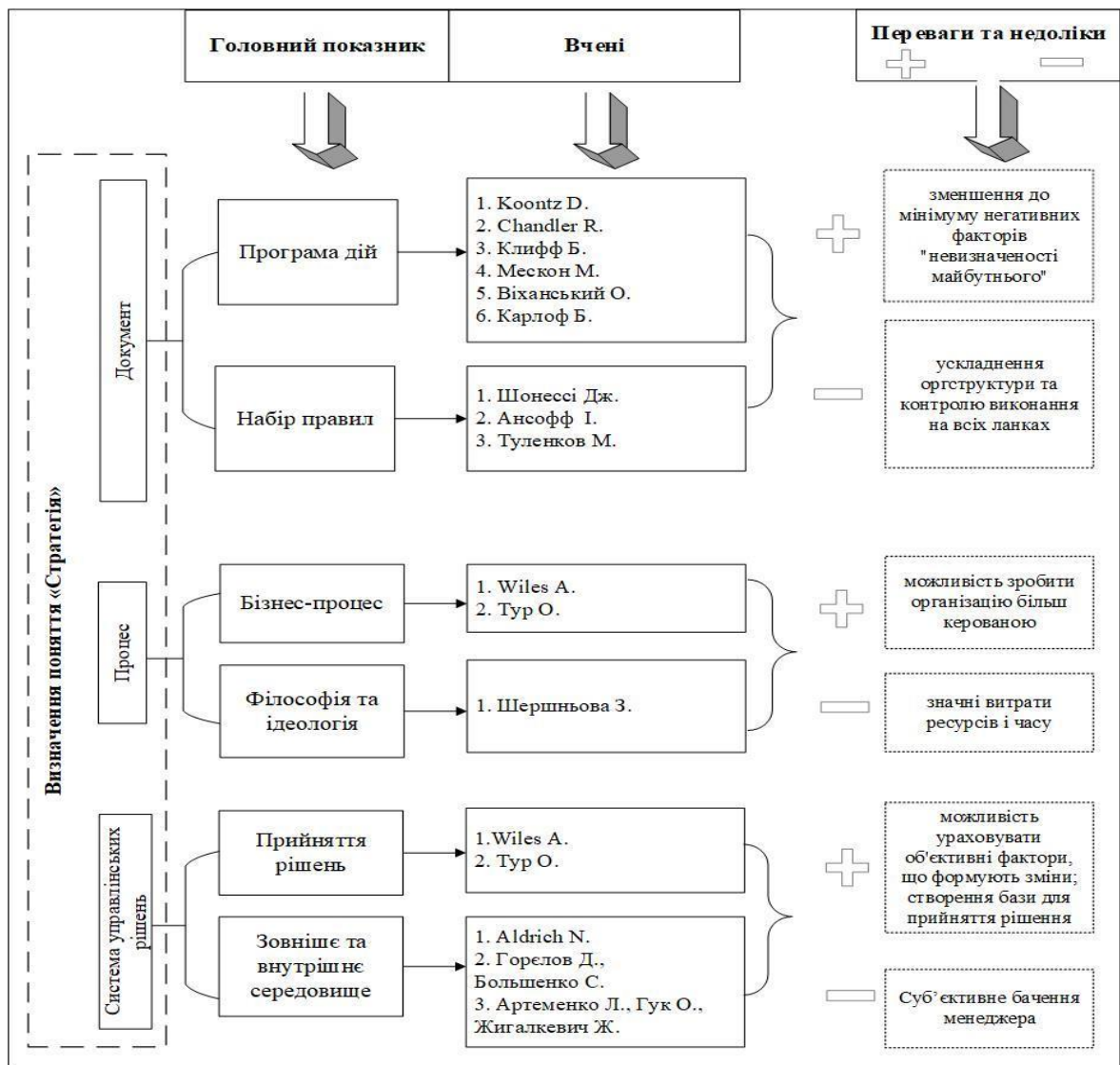


Рис.1.13. Систематизація підходів до визначення сутності стратегії

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши наукові праці та класифікацію стратегій різних вчених, які може використати підприємство в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань (табл. Б.5, ДОДАТОК Б) можна побачити, що значну частку досліджень займають саме стратегії з класифікаційною ознакою «стратегія розвитку», що є складовою стратегічного розвитку (рис. 1.14). Також зауважимо, що з кожним роком науковці все більше уваги приділяють саме конкурентним стратегіям, вивчаючи їх детальніше та аналізуючи оточення, яке на сьогоднішній день є дуже мінливим глобальним конкурентним середовищем економіки знань.

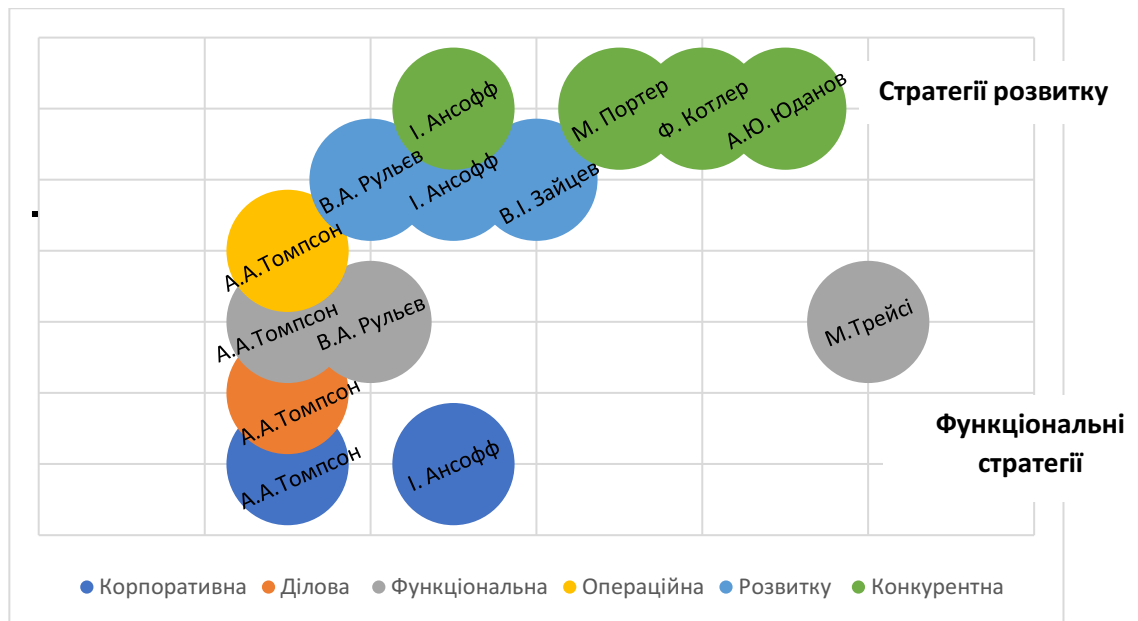


Рис. 1.14. Систематизація класифікації стратегій

Джерело: сформовано автором

Для вибору стратегії необхідно врахувати такі параметри, як життєвий цикл підприємства (табл. Б.6, рис. Б.2, ДОДАТОК Б) [239], його розмір, галузь, вид економічної діяльності, цілі та бажання власників або управлінців тощо. Тому маємо широкий спектр стратегій підприємств, де самостійно обирається напрямок руху. Якщо б існувала одна загальна схема «досягнення успіху», то це би виключило поняття «конкурентні переваги», а отже і конкуренцію в цілому, що є, на нашу думку, неможливим сьогодні. Отже, маємо припущення, що різновиди стратегій будуть тільки збільшуватися завдяки інноваціям та постійно прогресуючому ринку, де керівники повинні вигадувати завжди щось нове, щоб вивести підприємство вперед і зберігати свої конкурентні переваги перед іншими.

Серед існуючих варіантів стратегій для стратегічного розвитку у ГКСЄЗ найцікавішою виглядає стратегія розвитку, однак, щоб дати визначення стратегії розвитку, необхідно розуміти, що мається на увазі під розвитком як функції управління. Розглянемо дослідження різних вчених з цієї проблеми у табл. Б.7, ДОДАТОК Б.

З точки зору філософії, розвиток пов'язаний з рухом. Рух є будь-якою зміною суцього, а категорія розвитку позначає особливий її вид – лише

закономірні незворотні якісні зміни. Концепція розвитку вперше у філософській науці з'явилася за допомогою Г.Гегеля, який вважав, що розвиток – це риса діяльності абсолюту, який характеризується спадковістю, послідовністю, незворотністю, спрямованістю і збереженням досягнутих результатів [214]. Однак, послідовники, а саме: Л. Мельник, Є. Коротков, Т. Авдєєва, О. Єрохіна, С. Черемісіна та В. Бойченко, зійшлися на думці, що розвиток – це зміна системи [215]. Засновник теорії синергетики І. Пригожин зазначав, що розвиток ґрунтується на несталості, нелінійності та реалізується через механізм біфуркацій і випадковості [216]. В свою чергу, С. Ожегов, Б. Грушин, В. Попов та О. Сиром'ятников розглядають розвиток, як процес, а отже, як послідовну зміну станів, яка відбувається закономірно, тобто відбувається хід розвитку чого-небудь [217]. Також цікаво відмітити, що В. Попов у своїй праці зазначав, що під розвитком можна розуміти процес його адаптації до мінливого навколишнього середовища [218]. Завдяки даним дослідженням науковців, на рис. 1.15 відображена узагальнена характеристика поняття «розвиток».

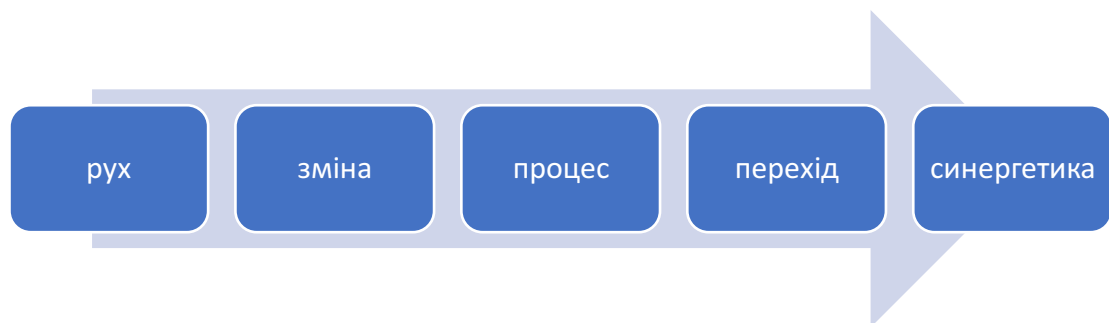


Рис. 1.15. Систематизація характеристики поняття «розвиток»

Джерело: сформовано автором на основі [203-219].

Таким чином, розвиток як філософська та економічна категорія містить наступні основні складові: рух, процес, зміни, перетворення, переміщення, перехід від одного стану до іншого, до нового. Характерними ознаками розвитку є також незворотність, випадковість, непередбачуваність, спрямованість і закономірність. Детальний розгляд наведених компонентів дозволяє зробити висновок, що розвиток – це процес якісних чи/та кількісних змін внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства, які носять

революційний та еволюційний характер з метою адаптації до умов мінливого глобального конкурентного середовища економіки знань.

Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія» та «розвиток» дає можливість зробити висновок, що стратегія розвитку – комплексний план дій, що визначає процес якісних чи/та кількісних змін потенціалу підприємства, спираючись на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі, бажання та амбіції власників, лідерів та топ-менеджерів з метою адаптації до умов глобального конкурентного середовища економіки знань. Слід зазначити, що стратегія розвитку є тільки різновидом всіх існуючих стратегій, а під адаптацією ми розуміємо не тільки пристосування до умов мінливого середовища пасивне функціонування, а передусім зміну всіх процесів суб'єкта господарювання, які дозволяють йому займати бажані позиції на ринку.

Для подальшого розгляду стратегії розвитку у стратегічному розвитку підприємства потрібно з'ясувати, як здійснюється процес формування стратегії. Наприклад, О. Віханський розглядає такі етапи, як аналіз середовища, визначення місії і цілей; вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії [176]. Л. Зайцев та М. Соколова зазначають, що місія та цілі підприємства не входять у формування стратегії. Головними етапами вони відзначають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, що враховують стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей [220]. А. Томпсон і А. Стрікланд, в свою чергу, зазначали, що стратегія повинна формуватися в п'ять етапів: визначення виду діяльності підприємства, постановка стратегічних цілей і завдань, розробка задач досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності [193]. Узагальнюючи різні підходи до процесу формування стратегії, в рамках стратегічного розвитку підприємства, зазначимо своє бачення, на прикладі великої корпорації, яке наведене на рис. 1.16.

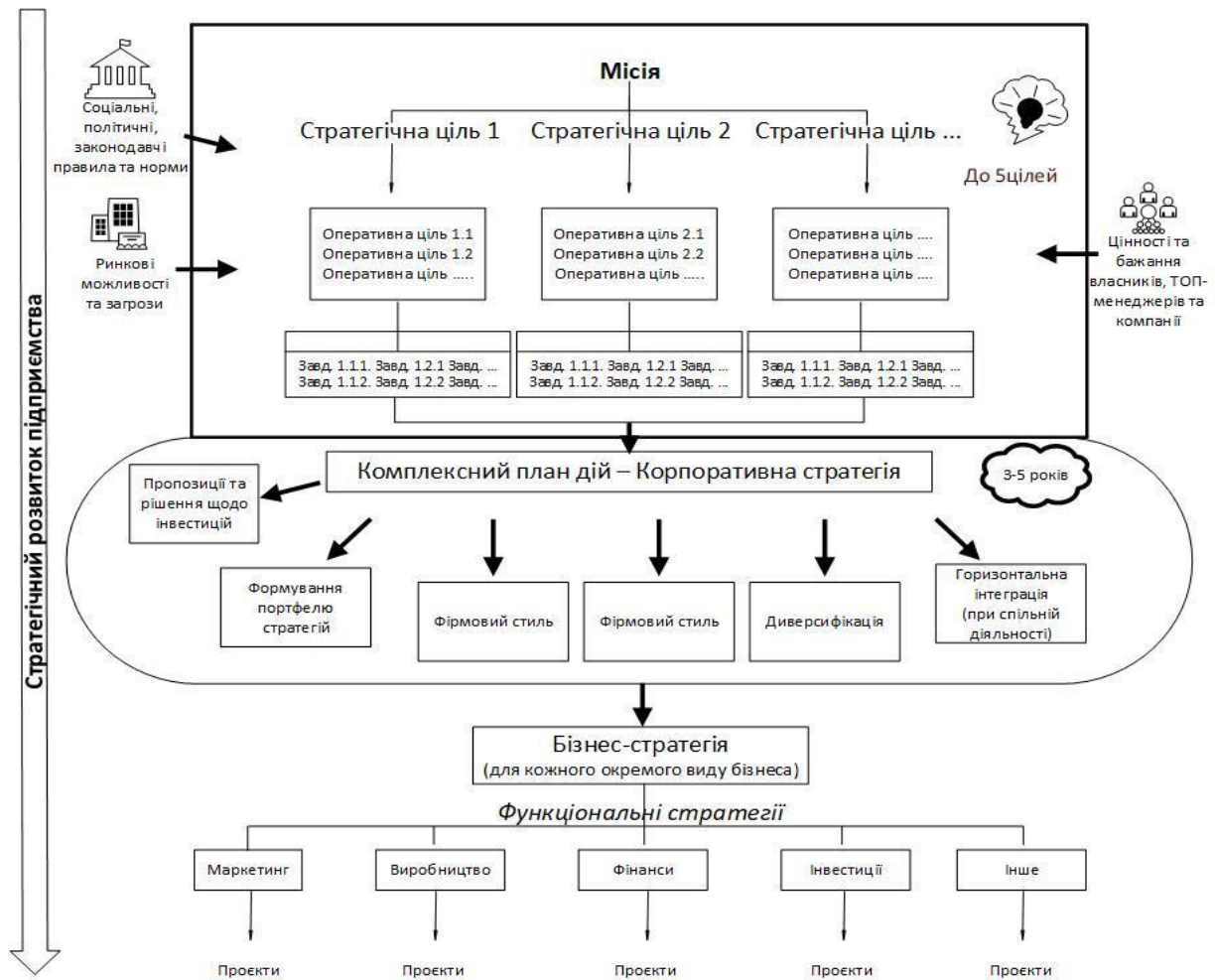


Рис. 1.16. Схема процесу формування стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

На сьогоднішній день просто розробка однієї стратегії чи традиційний стратегічний аналіз, який заснований на моделях Портера, Ансоффа та інших видатних вчених, не дозволяють вирішити всі проблеми, з якими стискаються підприємства в умовах ГКСЄЗ. Підприємства потопають у шаленій гонці переслідування один одного, де використовують майже однакові інструменти для боротьби з метою збільшення своєї аудиторії [188]. Вихід із даної ситуації запропонували Чан Кім і Рене Моборн, які ввели поняття Blue and Red Ocean strategy – Стратегія Блакитного та Червоного Океану, базуючись на 15-літніх дослідженнях, автори використовують в якості прикладів 150 успішних стратегій на відрізок в 120 років серед 30 галузей, які втілили стратегію блакитного океану в реальність [221]. Згідно з Чаном Кімом і Рене Моборном, сукупність існуючих і потенційних ринків можна розділити на дві частини або,

як називають вчені, два види океану: 1) червоний – символізує існуючі на даний момент галузі (відомий ринок); 2) блакитний – позначає галузі, які на сьогоднішній день ще не існують. Вони можуть знаходитися як за межами вже існуючих галузей, так і всередині їх кордонів [221].

Наведена у ДОДАТКУ Б табл. Б.8 підсумовує відмінні характеристики «червоних океанів» (Red Ocean Strategy) проти створення «блакитних океанів» (Blue Ocean Strategy). У тих галузях, де створюються нові ніші, підприємства можуть не тільки сприятливо впливати на структуру витрат і пропозицію, але й змінювати стратегічні уявлення про зростання бізнесу (рис. Б.3, ДОДАТОК Б). Інновація цінності дозволяє створити новий ринковий простір, сформувати і отримати новий попит, зруйнувати компроміс між цінністю і витратами, а найголовніше – розвиватися, не боячись конкуренції. Приклади підприємств зі стратегією блакитного океану представлено у табл.Б.9, ДОДАТОК Б. У даній стратегії заслуговує на увагу погляд вчених на основу інновації цінності, а саме на аналітичну модель стратегічної канви, яка виконує два завдання – відображає поточний стан справи на відомому просторі ринку (дозволяє зрозуміти основні характеристики існуючих продуктів) і дозволяє визначити можливість для інновації цінності.

Головна складова стратегічної канви – крива цінності, яка є графічним відображенням порівняльної ефективності роботи підприємства з розрахунком ряду факторів конкуренції в галузі. Це найбільш важливі з точки зору споживача параметри продукту (як товару, так і послуги) – «фактори, за якими йде конкуренція і куди спрямовуються інвестиції в даній галузі» [221].

За розробкою Чаном Кімом і Рене Моборном створення нової канви цінностей відбувається за рахунок відповіді на 4 питання та заповнення матриці (Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC)) «усунути-скоротити-підвищити-створити», що слугує для подальшого розвитку моделі чотирьох дій, змушуючи підприємства, не тільки задати всі чотири питання, але і зробити за всіма чотирма напрямками будь-які конкретні кроки для створення нової кривої цінності. З нашої точки зору, особливо цінним для економічної

науки є розгляд п'ятого питання в умовах ГКСЕЗ: «Які фактори слід статично зафіксувати, не зважаючи на коливання всіх інших?». Аналізуючи практичну сторону діяльності підприємства, не всі показники мають позитивний характер при динамічному коливанні певних з них (рис.1.17).

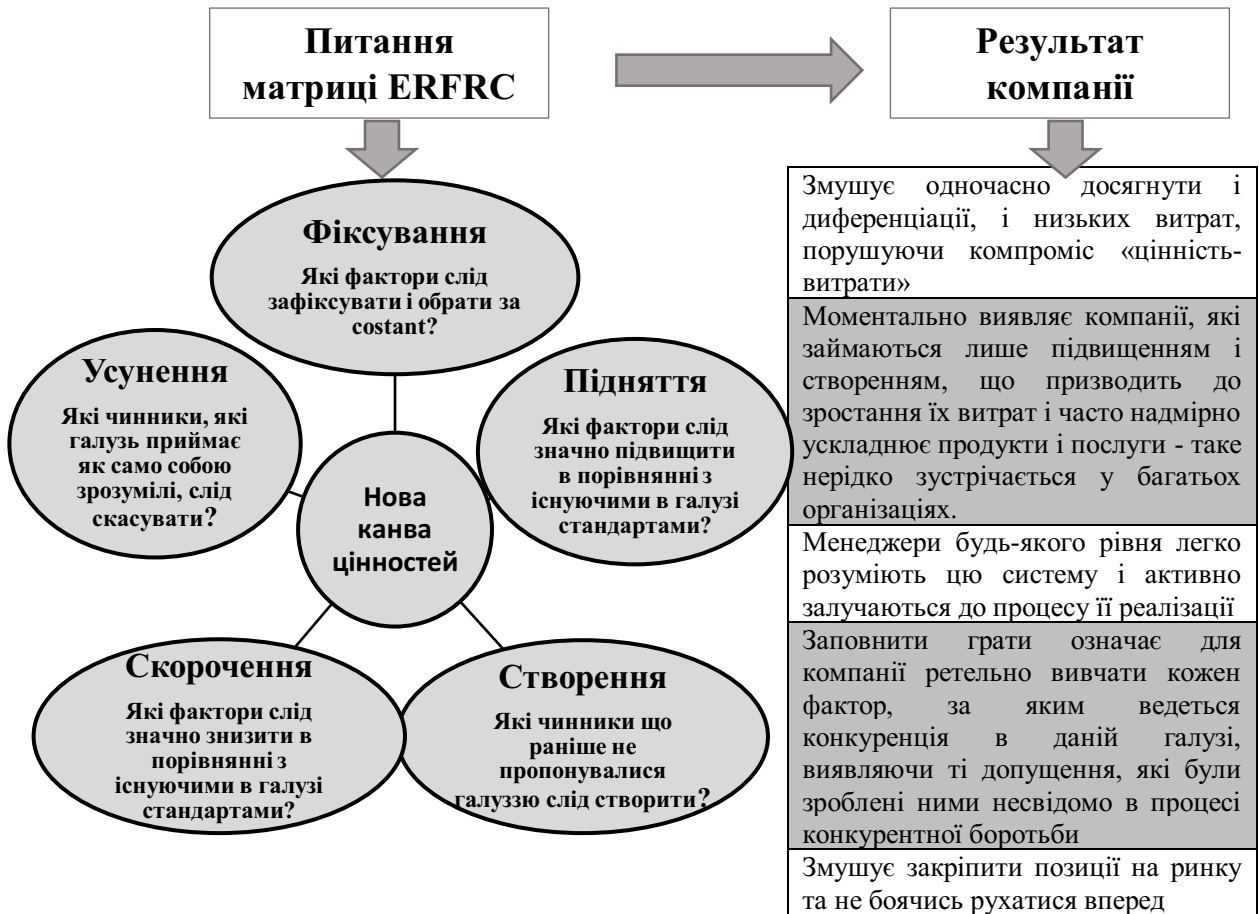


Рис. 1.17. Матриця 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) «усунути-скоротити-зафіксувати-підвищити-створити» та переваги для підприємства при її використанні

Джерело: сформовано автором на основі [173, 221].

Сьогодні для розвитку підприємства та його існуванні в довгостроковій перспективі керівництво має передбачати можливі ризики та якомога швидко вміти змінювати модель управління і вектор направлення. Для отримання результату та досягнення своїх цілей кожне підприємство повинно розробляти різні види стратегій і чітко слідувати їх виконанню. Сьогодні, в умовах ГКСЕЗ це - стратегії розвитку, які направлені на інноваційну складову.

Але стратегія не є кінцевою ланкою в стратегічному розвитку підприємства, вона сама по собі не вирішує всіх питань його розвитку. В теорії економіки управління підприємством можна розглядати у двох напрямках: оперативне та стратегічне. Перше скероване на прийняття управлінських рішень, що впливає на поточну прибутковість підприємства, базуючись на внутрішнє середовище підприємства, застосовуючи коротко- та середньострокове планування. В умовах ГКСЄЗ необхідно розглядати стратегічне управління, яке допомагає визначити основні пріоритети стратегічного розвитку підприємства, забезпечити виконання поставлених цілей та місії працівниками компанії, оцінювати досягнуті результати та контролювати і регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприємству практично неможливо реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища та конкурувати на ринку. Розглянемо поняття стратегічного управління підприємством за дослідженням різних вчених, що є вже пройденим етапом та основою управління для багатьох підприємств світу (рис. 1.18).

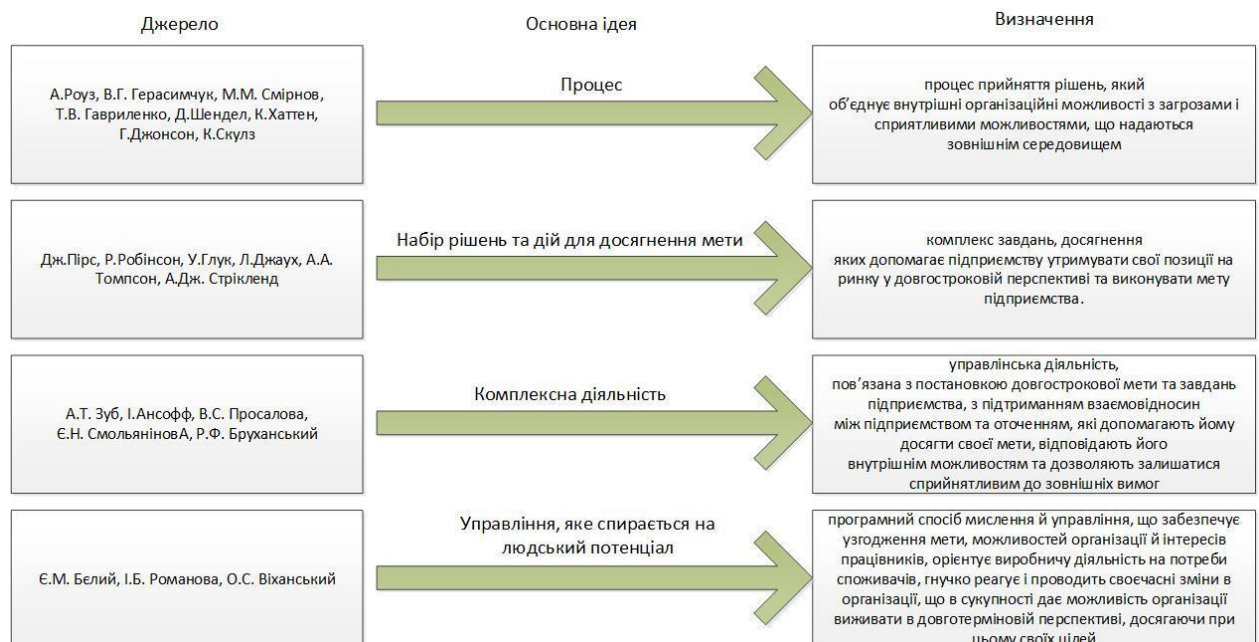


Рис. 1.18. Сутність поняття «стратегічне управління підприємством»

Джерело: сформовано автором на основі [176, 223-231]

Розглянемо етапи стратегічного управління підприємством з метою подальшої побудови моделі стратегічного управління підприємством, що є основою його стратегічного розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Таблиця 1.13

Послідовність етапів стратегічного управління підприємством за деякими науковцями

№	Етап	М. Мескон	О. Віханський	С. Попов	Г. Мінцберг	Д.Томпсон	Ф. Девід	І. Ансофф	З. Шершньова
1	Концепція								1
2	Вибір місії підприємства	1	2	3		1	1		1
3	Формулювання цілей підприємства	2	2	3		1	1	3	3
4	Аналіз зовнішнього середовища	3	1	1	4	1	1	1	2
5	Аналіз внутрішнього середовища	4	1	2		1	1	2	2
6	Аналіз стратегічних альтернатив	5		4	3	1	1	4	
7	Вибір стратегії	6	3	5		2	1	5	3
8	Процес планування				1				4
9	Стратегічні ідеї				2				
10	Реалізація стратегії	7	4	6		3	2	6	5
11	Контроль реалізації стратегічного плану	8	5			4	3		5
12	Оцінка стратегії	9	5	7		4	3		5

Джерело: сформовано автором на основі [114, 174, 176, 189, 193, 218]

Виходячи з табл.1.13, можна побачити, що всі автори, про дослідження яких йшлося вище, виокремлюють майже однакові етапи стратегічного управління, але виконання їх послідовності може бути різним. Наприклад, Д. Томпсон та Ф. Девід такі етапи, як «вибір місії підприємства», «формулювання цілей підприємства», «аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища», «аналіз стратегічних альтернатив», об'єднують в один етап під назвою «Стратегічний аналіз». О. Віханський, І. Ансофф, С. Попов вважають, що спочатку має бути проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а вже потім - формуватися загальні цілі підприємства. Майже всі впевнені, що після вибору стратегії необхідно провести реалізацію тієї самої

стратегії, контроль і її оцінку. За відсутності загальної системи і розуміння стратегічного розвитку підприємства, науковці все ж таки упорядковують всі етапи стратегічного управління і визначають їх послідовність, що дає можливість зробити модельну побудову. Теорія стратегічного менеджменту з моменту виникнення мала свою історію еволюційного розвитку, у процесі якого були представлені різні моделі стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі Ф. Девіда, Д. Томпсона, Р. Лінча та П. Лоранж, І. Ансоффа, М. Мескона [233 -236]. У вітчизняній науці особливо виділяються праці В. Єфремова, З. Шершньової, С. Оборської, Ю.Костенюк, Л. Любохинець [232, 237]. Якщо розглянути модель стратегічного управління Д. Томпсона, в якій виділено чотири етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка, – можна зробити висновок, що вона не дає уявлення про вихідну точку процесу стратегічного управління та взаємозв'язок стратегічного управління з оперативним (рис.1.19). М. Мескон у процесі стратегічного управління вбачає 7 етапів [183]: вибір місії; формулювання цілей; управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; вибір стратегії; реалізація стратегії; управління і планування (реалізація і контроль реалізації стратегічного плану); оцінка стратегії. І. Ансофф складовими власної моделі стратегічного управління визначив оцінку потенціалу організації, зовнішніх можливостей і загроз, формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [196]. Р. Лінч описував два варіанта моделі: в основі першого універсальний підхід до стратегічного управління та довгостроковий моніторинг; другий базується на гнучкому ситуаційному підході до розробки і реалізації стратегії та постійному моніторингу. Модель Ф. Девіда складається всього з 3-х етапів: розробки стратегії, який включає формування місії і бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит, визначення цілей, вироблення політики підприємства, та етапи впровадження стратегії та оцінки стратегії.

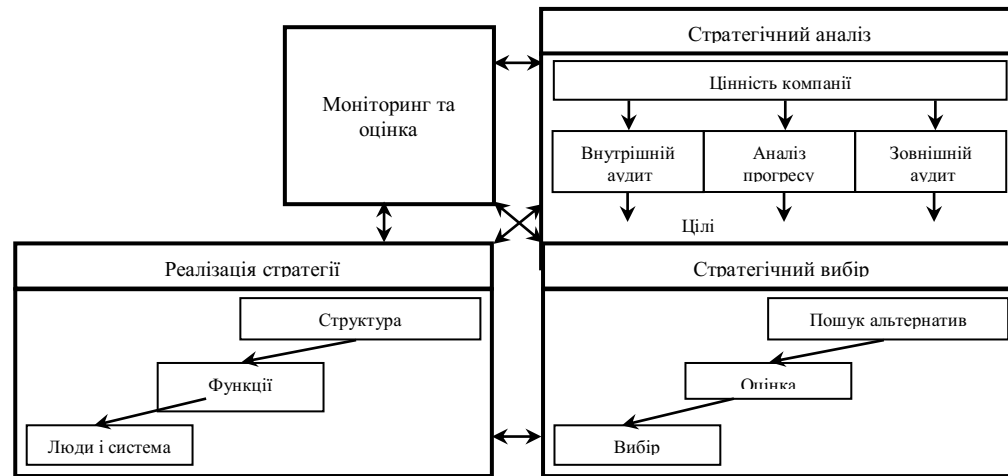


Рис. 1.19. Модель стратегічного управління Д. Томпсона
Джерело: побудовано на основі [193]



Рис. 1.20. Модель стратегічного управління Р. Лінча
Джерело: побудовано на основі [171]

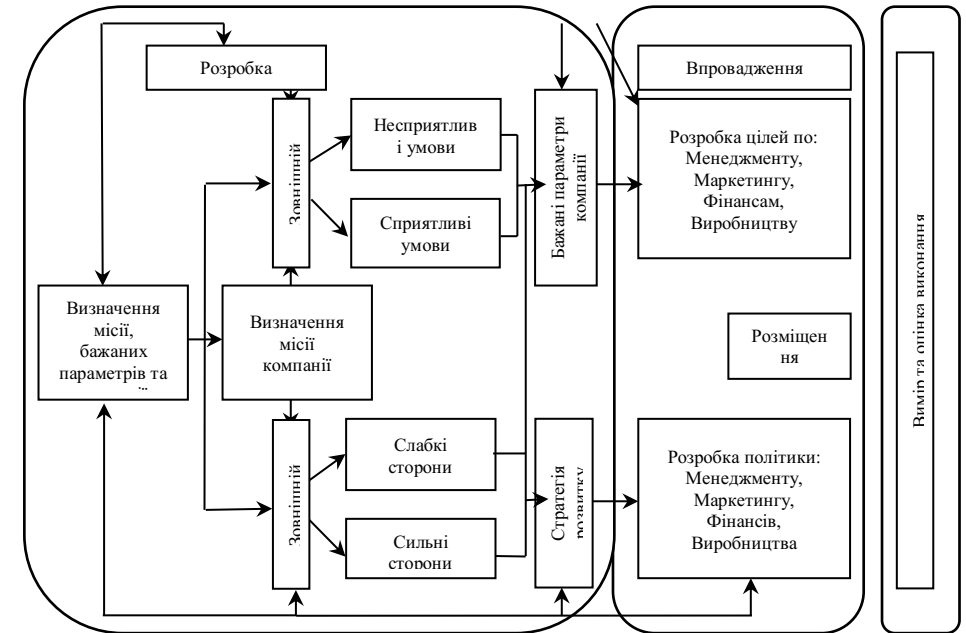


Рис. 1.21. Модель стратегічного управління Ф. Девіда
Джерело: побудовано на основі [238]

Аналізуючи різні моделі стратегічного управління, представлені у працях науковців, можна констатувати, що спільним для всіх моделей є наявність етапів формування місії; визначення цілей; аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, реалізації стратегії та оцінки результатів. Однак, фактори стадії життєвого циклу, вибору стратегічних альтернатив на основі класифікації стратегій і в залежності від розміщення центрального офісу та його філіалів, виду діяльності, масштабу підприємства і, насамперед, аналіз впливу ГКСЄЗ були відсутніми, або не поєднувалися, а людський капітал, як основний ресурс, не розглядався, що дає можливість запропонувати власну модель стратегічного управління підприємства (рис. 1.22).

Запропонована модель стратегічного управління підприємством включає в себе 3 основні стратегічні блоки: стратегічна позиція, стратегічний аналіз та стратегічні дії, які мають виконуватися послідовно. Кожен блок має свої етапи, наприклад, у блоці стратегічної позиції першим і єдиним етапом є формування місії підприємства. Місія підприємства складається за рахунок ідеї, бачення, досвіду чи амбіцій власника, топ-менеджера, де важливою складовою є людський фактор та опанування стратегічною поведінкою. На даному етапі керівництво має усвідомити свою існуючу і бажану позицію на ринку в майбутньому для формування стратегічних цілей.

Другим блоком є стратегічний аналіз – збір всієї можливої інформації, розрахунки на всіх рівнях підприємства і формування цілей з урахуванням поточного стану та наявних ресурсів і бажань, ідей власників або топ-менеджерів, які закладаються у місії підприємства. На даному етапі важливою складовою є аналіз зовнішнього середовища, а саме аналіз та вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство, на основі чого буде здійснюватися аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, з урахуванням виду діяльності підприємства, стадії життєвого циклу та розміщення центрального офісу і філій підприємства, де стратегія і розвиток різних країн може впливати на ведення бізнесу

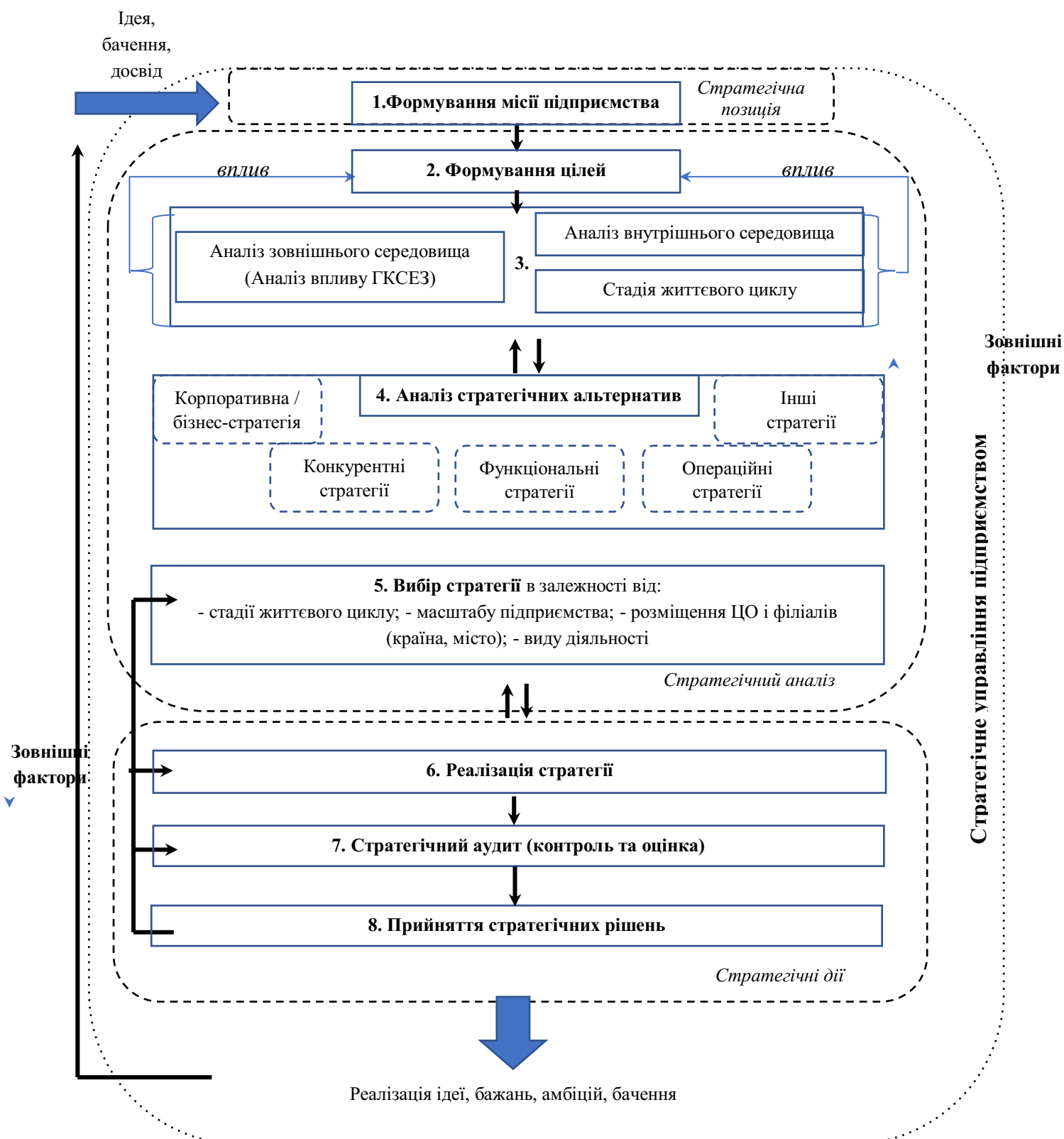


Рис. 1.22. Модель стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Третій блок стратегічного управління підприємства – це стратегічні дії, де відбуваються саме практичні дії та реалізація обраної стратегії. Останнім кроком у стратегічному управлінні підприємства є прийняття стратегічних рішень на основі роботи, яка була проведена. Результатом прийняття стратегічних рішень не завжди є бажаний результат, тому на даному етапі властиво повертатися до вибору стратегії. При отриманні бажаного результату на виході бачення, бажання, мотивація та інтелектуальна складова управлінців змінюються, тип паче, що період циклу стратегічного управління підприємством займає рік і більше. Тому можна зробити висновок, що стратегічне управління підприємством є циклічним через постійну динаміку на ринку та бажання й амбіції управлінців, набуті внаслідок результатів підприємства.

При отриманні позитивного результату на виході стратегічного управління підприємством як системи відбувається стрибок компанії вперед – стратегічний розвиток підприємства, за умови створення інноваційного продукту, послуги, виробничого процесу чи галузі. При отриманні негативного результату керівництво завжди може прийняти рішення щодо повернення на будь-який етап стратегічного управління або початок нового циклу стратегічного управління. Обрана концепція може бути реалізована лише тоді, коли персонал підприємства має стратегічне мислення, а діяльність підприємства підпорядкована досягненню поставлених довгострокових цілей. Досягнення мети та виконання стратегічних задач залежить саме від людей, які розглядаються як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства, в тому числі за рахунок того, що має найбільші резерви для розвитку.

Отже, під стратегічним управлінням підприємства слід розуміти комплексну управлінську діяльність, яка об'єднує в один процес створення і реалізацію місії, цілей, завдань, стратегії, прийняття рішень, яке забезпечується творчим способом мислення, що допомагає конкурувати та

утримувати свої позиції на ринку глобального конкурентного середовища економіки знань у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, стратегічне управління підприємством вже не є останнім етапом управлінських концепцій. Варто визначити наступний етап з 2000-х років – стратегічний розвиток підприємства, що є наслідком успішного стратегічного управління підприємства, який ґрунтується на людському капіталі в сучасних умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Для подальшого розуміння різниці між поняттями «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток» вважаємо за доцільне узагальнити власний погляд у вигляді рис. 1.23.

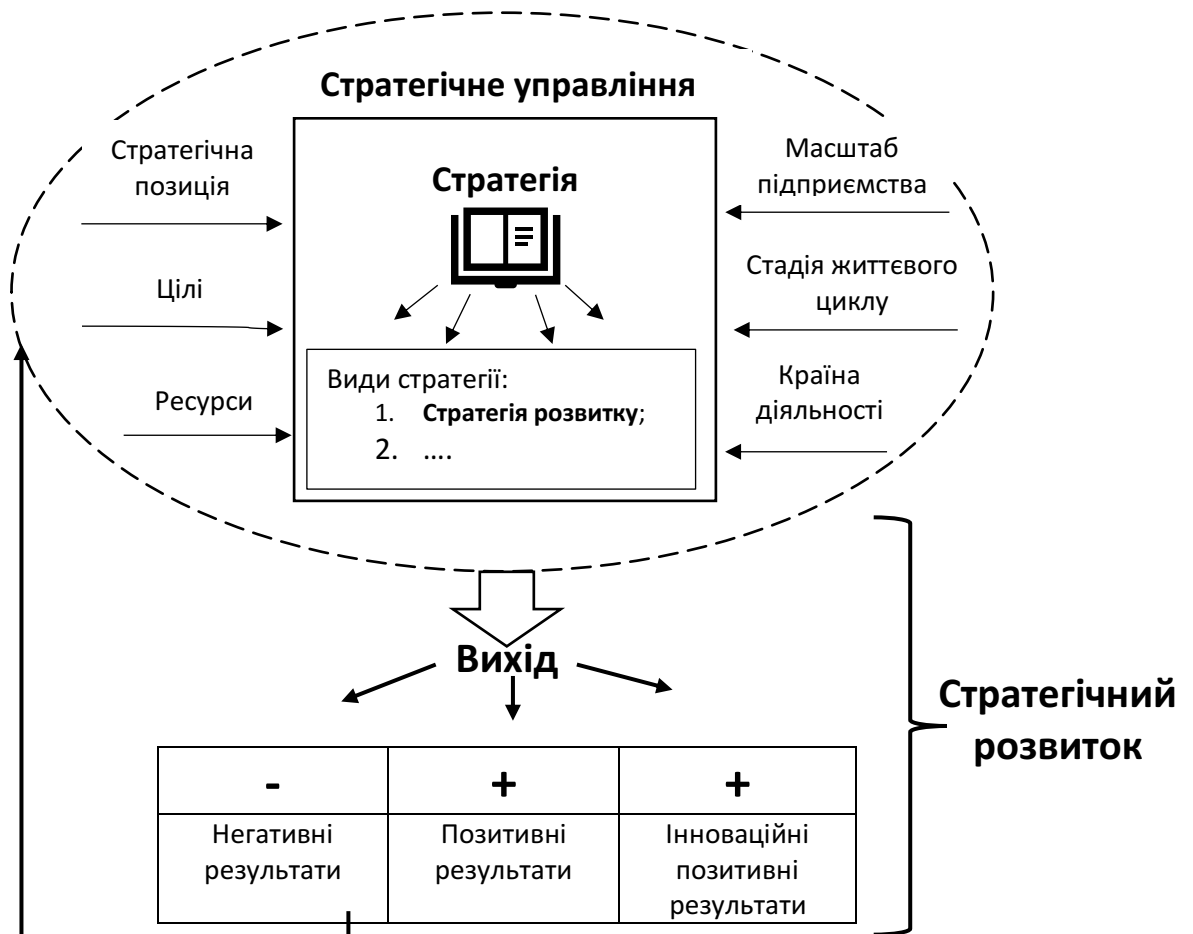


Рис.1.23. Авторський погляд на відмінності понять «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток»

Джерело: розроблено автором

Однією з найважливіших цілей підприємства в умовах ГКСЕЗ є створення ринку за рахунок формування нових потреб у споживачів, де в основі управління знаходиться підтримка креативності та прояву творчого потенціалу персоналу підприємства, розвиток індивідуальності робітника, інвестиції в знання та формування стратегічного мислення і поведінки, а також ефективне використання людського капіталу в умовах економіки знань. Звідси випливає, що стратегічний розвиток підприємства являє собою, так би мовити, вихід за межі стратегічного управління з ефективним результатом і досягнення цілей інноваційного спрямування. Отже, в умовах сьогодення акцент має бути на унікальності, неповторності, підкресленні своєї індивідуальності та інноваціях.

Таким чином, спираючись на систематизовані у ході дослідження основи стратегічного розвитку підприємства маємо змогу затвердити, що в науковому середовищі не розглядали поняття стратегічного розвитку, тому висуваємо власну дефініцію, що стратегічний розвиток підприємства – це сучасний інтегрований процес управління підприємством, який оснований на стратегічному управлінні підприємством і є його наслідком, з урахуванням стратегічного бачення та мислення при акцентуванні на людському капіталі, прояві творчого потенціалу, індивідуальності, унікальності та інноваціях підприємства, що забезпечить діяльність в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Виходячи з необхідності впровадження стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, розуміємо, що будь-які компанії не тільки забезпечують свою присутність локально, регіонально та глобально, але й поширюють власні стандарти діяльності на ті чи інші ринки, тому можна зазначити, що саме процеси ГКСЕЗ набувають інтенсивного розвитку в торгівлі. Так, прямим наслідком ГКСЕЗ став експорт організаційних інновацій та інтелектуальної власності у вигляді сучасних форматів торгівлі, завдяки якому ринкова частка торговельних мереж суттєво збільшилась за останні роки. Тому дослідження торгівлі як одного з провідних видів діяльності світової економіки набирає актуальності.

Висновки до розділу 1

Під час дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЄЗ отримано наступні висновки:

1. Систематизовані концептуальні підходи до сутності конкуренції, що дає можливість виділити поведінковий, структурний, функціональний та системний підхід. Виділено синергічний ефект як сумарний вплив при взаємодії двох або більше факторів, де їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента.

2. Базуючись на проведеному аналізі теоретичного підґрунтя сформульовано авторське трактування змісту конкуренції – це важлива складова ринкових відносин, що являє собою механізм функціонування суб'єктів господарювання, за якого знання і зусилля окремих з них можуть організовуватися таким чином, що вони взаємно посилюються, що спонукає суб'єктів господарювання на постійне вдосконалення та досягнення найкращих результатів своєї господарської діяльності; конкурентного середовища – це сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект; глобального конкурентного середовища – це сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду, а також експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект.

3. Визначено детермінанти глобального конкурентного середовища, такі як: інтернаціоналізація і транснаціоналізація світової економіки, інформаційно-комунікаційна революція, інноваційний менеджмент, формування глобального ринку, урбанізація, аутсорсинг, цифрове та віддалене робоче місце, енвайронменталізм, інформатизація та інші, а також основні компоненти: «Індустрія 4.0» та Четверта промислова революція.

4. Розглянуто основи секторальної структури економіки. Систематизовані переваги, недоліки, характерні риси економіки знань, що є елементом сучасного глобального конкурентного середовища.

5. Понятійно-семантичний аналіз поняття «конкурентне середовище», «глобальне конкурентне середовище» і виокремлення нових етапів розвитку суспільства дозволили сформулювати власне визначення глобального конкурентного середовища економіки знань, яке являє собою систему компонентів, а саме – суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

6. Ідентифікована трансформація конкурентного середовища в глобальне конкурентне середовище і глобальне конкурентне середовище економіки знань, зокрема виявлено складники трансформації.

7. В результаті вивчення теоретичних засад виявлені фактори впливу ГКСЕЗ на стратегічний розвиток підприємства, такі як: соціальні, людський капітал, культурні, демографічні, економічні, фактори ближнього оточення, науково-технічні, технологічні, міжнародні, правові, фактори державної політики, географічні, інфраструктурні, фактори інформаційного забезпечення, екологічні, де авторським підходом є укрупнення факторів і виділення фактору «ближнього оточення», що включає в себе все, що пов'язано зі стейкхолдерами.

8. Сформовано модель впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство в залежності від сили впливу та запропонований власний загальний напрям єдиної концепції структурної будови середовища, яке впливає на стратегічний розвиток підприємства – модель впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство, яка

безпосередньо включає в себе 4 рівні локалізації: регіональний, національний, мегарегіональний та глобальний рівні, де 3 останні характеризуються сукупністю факторів, які мають непрямий вплив на підприємство. Однак, інтеграційні процеси та деякі типи конкурентних відносин (копродукція, кооперація, контактування, координація, коеволюція, консолідація) нівелюють географічну віддаленість економічних контрагентів, оскільки сучасні системи управління підприємствами послуговуються інформаційним середовищем у режимі реального часу і фактори впливу даних рівнів можуть носити прямий вплив.

9. Сформовано методологічні положення аналізу факторів середовища підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

10. Систематизовано понятійний апарат стратегії, розвитку, стратегічного управління, узагальнено класифікацію видів стратегії, сформовано схему процесу формування стратегії підприємства, розглянуто стратегію Блакитного та Червоного Океану, як приклад актуальної стратегії у глобальному конкурентному середовищі економіки знань. Вдосконалено канву цінностей ERRC та запропонована Матриця 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) «усунути – скоротити – зафіксувати – підвищити - створити», яка розглядає додаткове п'яте питання в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань: «Які фактори слід статично зафіксувати, не зважаючи на коливання всіх інших?».

11. Проведене дослідження дозволило зробити висновок про необхідність надання авторського погляду на різницю понять «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток».

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях [17, 54, 113, 172, 173].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

2.1. Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу

Глобальна економіка сьогодні має тенденцію до збільшення питомої ваги сфери послуг або третинного сектору, її формування безпосередньо пов'язано із мережевою економічною діяльністю. На ринкове середовище та динаміку економічного розвитку цілеспрямовано впливає ритейл, сприяючи поширенню процесів економічної та культурної глобалізації, закріпленню тісних світогосподарських зв'язків, визначенню ринкових орієнтирів для виробників, конкурентів і споживачів. Сутність поняття «ритейл» походить від фр. «ritailleur», що означає «відрізати, розбивати» [240]. В західних публікаціях ритейл використовується як аналог вітчизняної роздрібно́ї торгівлі. У сучасному бізнес-середовищі практично всі магазини, ятки, ринки, супермаркети і торгові центри є частиною ритейлу, оскільки вони безпосередньо взаємодіють із покупцями і є заключною ланкою процесу купівлі товарів.

Під впливом факторів ГКСЕЗ на ринку ритейлу традиційні бізнес-моделі поступилися місцем безпрецедентним та трансформаційним змінам, особливо в Інтернеті, що провокує для кращого обслуговування більш вимогливих покупців та переосмислення досвіду споживачів. Споживачам можливо робити покупки де завгодно і коли завгодно – будь то в магазинах, в Інтернеті, за допомогою мобільного телефону, голосової активації або натискання на кнопки. Інновації та трансформації відбуваються швидше і в більших масштабах, ніж будь-коли, особливо в мережевому ритейлі, що створює проблеми для роздрібних торговців, які звикли збалансувати звичайні показники ефективності, такі як ріст, прибутковість та продуктивність [241].

«Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках. Саме це привертає до нього значну кількість споживачів і є чинником зростання прибутку за рахунок оборотності» [242].

Порівняння обсягів продажів продуктового ритейлу у 2019 році в різних регіонах світу в грошовому еквіваленті приводить до розуміння, що найбільш великим територіальним сегментом є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, він охоплює більше третини ринку (36,2%) за (рис. 2.1-2.2), другим за розміром – Європа, обсяг продажів в якій склав 26,2% від обсягу продажів на глобальному ринку [243].

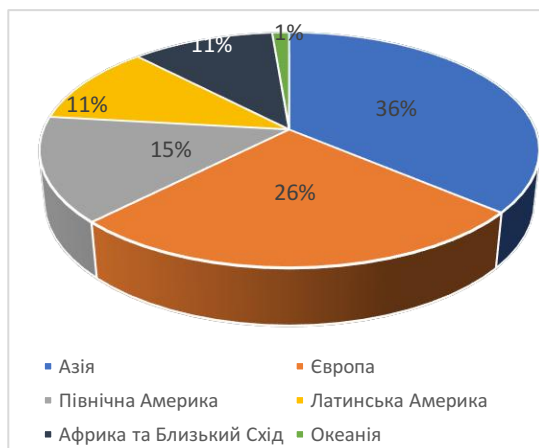


Рис. 2.1. Частка регіонів світу в обсязі продажів продуктового ритейлу, 2019р.

Джерело: сформовано автором на основі [243].

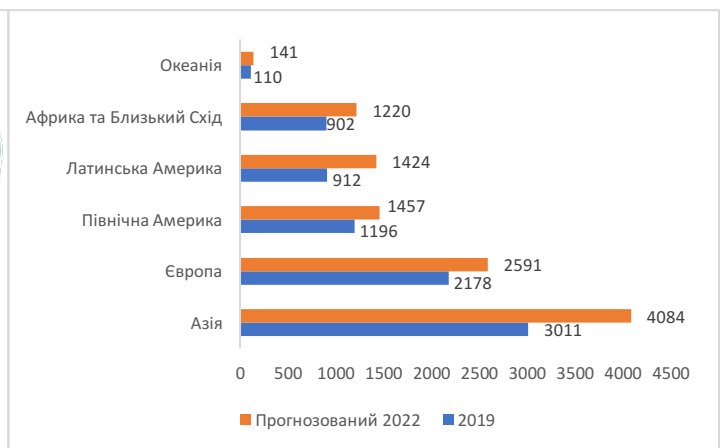


Рис. 2.2. Обсяги продажів в продуктовому ритейлі по регіонах, млрд. доларів США

До кінця 2022 року, за прогнозами аналітиків, відбудеться невеликий перерозподіл «ваги» регіонів, хоча загальною їх позицією в структурі глобального ринку не зміняться (рис. 2.2). Очікується, що лідер, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, ще збільшить свою частку до 37,4 %, а друга територія – Європа – знизить до 23,7 %. На зростання ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону вже сьогодні впливають темпи урбанізації, зростаючі доходи населення і пріоритет західноєвропейського способу життя [243].

Для України торгівля є одним з головних видів діяльності держави, яка займає лідируючі позиції серед всіх галузей економіки по надходженнях до бюджету (табл. В.1, рис. В.1-В.3, ДОДАТОК В). Глобальний ринок торгівлі, зокрема продуктового ритейлу, також динамічно розвивається. Сукупний дохід від роздрібної торгівлі світових ритейлерів у 2018 фінансовому році (з 1.07.2018 р. по 30.06.2019 р.) досяг 4,74 трлн. доларів США проти 4,53 трлн. доларів США у 2017 р. (рис. 2.3). Однак, цього разу доходи росли повільніше: всього на 4,1% проти 5,7% у попередній період [54].

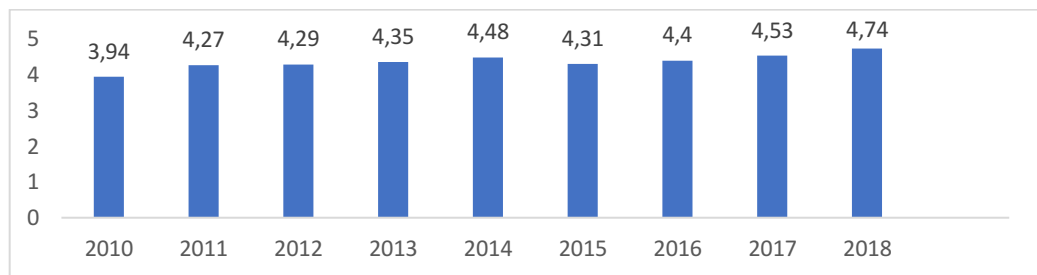


Рис. 2.3. Динаміка доходу від роздрібної торгівлі світових ритейлерів, трлн. доларів США

Джерело: побудовано автором на основі [245-253].

Особливий інтерес викликають дослідження світових аспектів розвитку глобальних роздрібних торговельних мереж, що є наслідком їх географічного розширення, щільності алокації, інтенсивності функціонування, значимості впливу на регіональну та світову економіку (рис. 2.4).

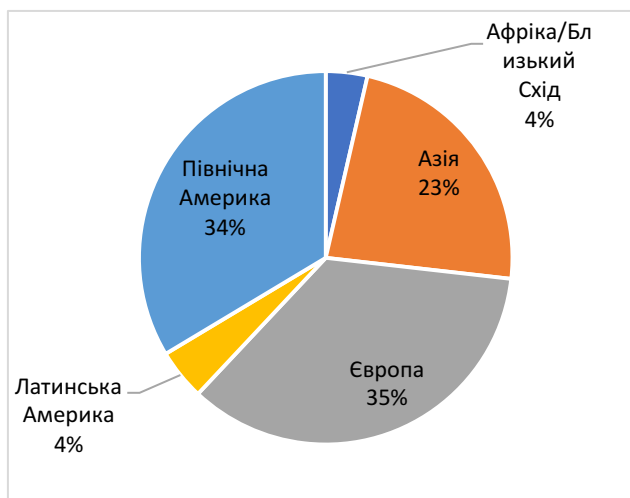


Рис. 2.4. Структура роздрібних мереж світу 2018 р., %

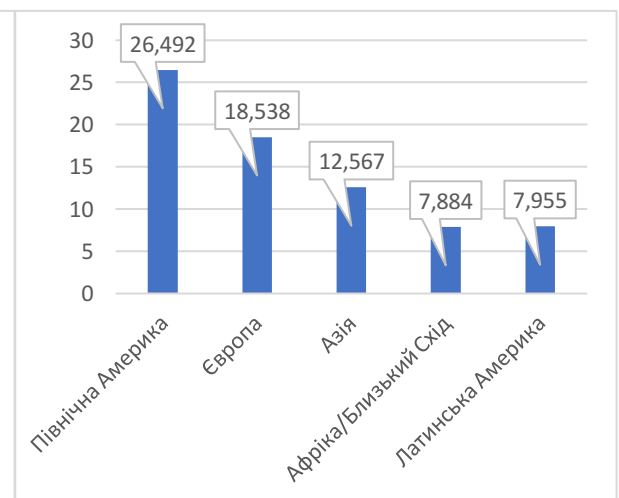


Рис. 2.5. Середній сукупний дохід роздрібних мереж світу 2018 р., млрд доларів США

Джерело: побудовано автором на основі [246].

Вплив глобального характеру функцій, які виконують роздрібні мережі, економічні та соціальні ефекти їх діяльності в різних секторах та рівнях економіки, дозволяє кваліфікувати їх як мега-мережі – специфічні об’єкти світової економіки [245]. Найбільшу частину доходу в Європі станом на кінець 2018 р. надає Франція – 26,059 млрд доларів США, Німеччина – 26,082 млрд доларів США та Великобританія – 17,465 млрд доларів США, а в Північній Америці – США з сукупним доходом 27,628 млрд доларів США. До 2020 року світовий ритейл розвивався цілком стабільно, річне зростання виручки, рентабельність за чистим прибутком і частка доходу від продажів за кордоном в 2013-2018 роках залишалися у відносно вузькому діапазоні (рис. 2.6).

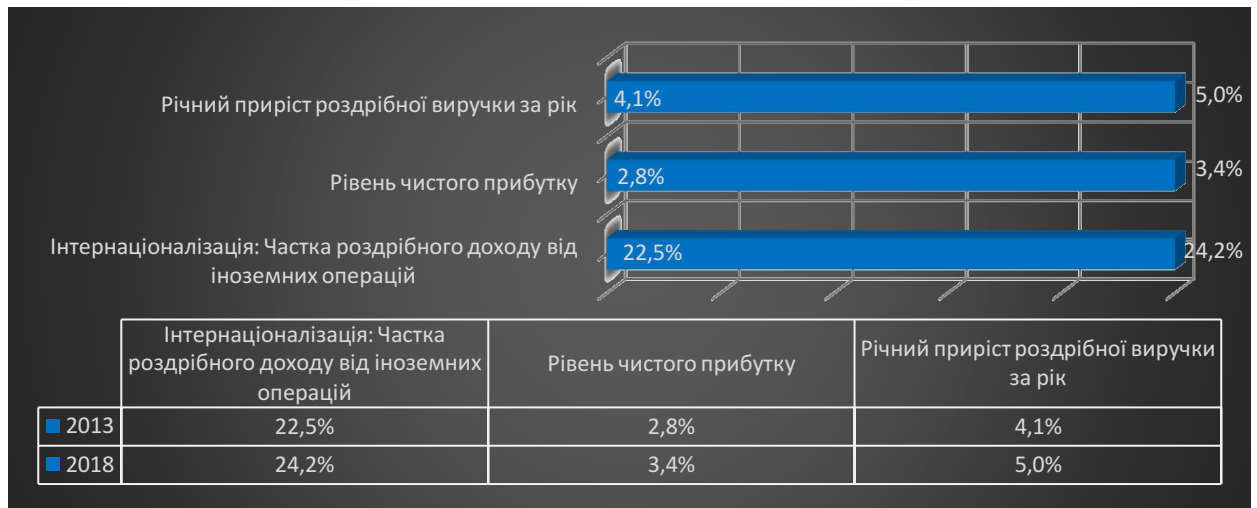


Рис. 2.6. Діапазон сукупного зростання доходу, прибутку та інтернаціоналізації світового ритейлу від 2013 до 2018 фінансового року, %

Джерело: побудовано автором на основі [246].

Але сьогодні перспективи світової економіки і роздрібної торгівлі на подальші роки не визначені через спалах коронавірусу та високу мінливість світової геополітичної ситуації. Це найгарячіший приклад впливу зовнішнього середовища на розвиток як всієї економіки, так і ринку ритейлу [254]. Але, крім зовнішнього середовища, сьогодні великий вплив на розвиток роздрібної торгівлі мають фактори ГКСЕЗ. Варто звернути увагу, що фактори впливу ГКСЕЗ можуть впливати як позитивно, так і негативно на світовий ринок FMCG-ритейлу. Найбільш вагомі за останні роки розглянемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки
знань на світовий ринок FMCG - ритейлу**

№	Фактор впливу	Опис впливу на FMCG - ритейл	Оцінка*
Міжнародні фактори			
1	Міжнародна торгівля	Зміна глобальних ланцюжків поставок. Оптимізація процесів. Збільшення ринків збуту та витрат на логістику	+
Економічні			
2	Співпраця між бізнесом та державою	Збільшення зацікавленості розвинених держав у великих інвестиційних проєктах. Визначення завдань щодо розробки і реалізації програм підтримки та розвитку бізнесу як основних для урядів	+
3	П'ятирічна секторальна структура економіки	Поява економіки знань. Організації (суб'єкти) економіки знань дозволяють ритейлу звернутися до них з питанням наукових досліджень, розробок, навчання, освіти, вирішення потреби необхідності високо рівня кваліфікації персоналу	+
Інформаційні			
4	Інформаційна зв'язаність	Додаткові можливості для компаній на міжнародних ринках мати доступ до споживачів на ринках інших країн	+
5	Онлайн сервіси та комунікація	Зростання ролі бізнес-комунікацій за допомогою сервісів відеозв'язку (Zoom, Webex, Телеграм, Google Meet), зниження популярності особистих зустрічей	+
Науково-технічні, технологічні			
6	Віртуалізація	Нові можливості для кожного працівника та нові бізнес-процеси для роботодавців	+
7	Цифровізація	Пріоритет електронного документообігу та програмного забезпечення, спрямованого на автоматизацію діяльності	+
8	Імпорт та експорт high tech, послуг ІКТ	Зростання ролі та потреби у IT та R&D відділах всередині компанії	+
9	Четверта та п'ята промислова революція	Вихід на ринок компаній та продуктів в області великих даних, дронів, віртуальної та доповненої реальності, адитивного виробництва, а також кібербезпеки, що впливає на всі автоматизовані процеси в ритейлі, потребує великих інвестицій і призводить до звуження переліку лідерів та гравців ринку	+
Демографічні			
10	Міграційна політика	Карантинні обмеження зменшують мобільність робочої сили, а зростаючий рівень безробіття не сприяє зростанню заробітних плат	-
Фактори ближнього оточення (стейкхолдери)			
11	Зміни корпоративних структур	Збільшення частки співробітників, що працюють віддалено, відповідна економія на утриманні офісів приводять до оптимізації організаційних структур компаній, частина управлінських рівнів перестане існувати.	+
12	Зміни поведінки споживачів	Перегляд структури покупок. Карантинні заходи змушують людей робити основну частину закупівель онлайн. Зміна поколінь – зміна цінностей – зміна покупок.	-

Продовження табл. 2.1

№	Фактор впливу	Опис впливу на FMCG - ритейл	Оцінка*
Надзвичайні			
13	Війна	Зміна глобальних ланцюжків поставок, зміна торгівельних домовленостей, відсутність інфраструктури, зміни на законодавчому рівні, втрата активів та фінансової спроможності, втрата та зміни людських ресурсів	-
14	Світова пандемія	Зміна ринку, споживача і моделей бізнесу.	-
15	Карантинні заходи в умовах пандемії COVID-19	Сприяння глобальній тенденції переходу від вільної зовнішньої торгівлі до політики протекціонізму.	-

*- де + позитивні фактори впливу, драйвери розвитку; - негативні фактори впливу.

Джерело: побудовано автором на основі [254].

Таким чином, до драйверів ринку – факторів впливу, що впливають позитивно за останні роки слід віднести: глобалізаційні процеси, інформаційну зв'язаність, збільшення користування онлайн сервісами для комунікації, переведення навчання та роботи у віртуальне середовище, цифровізацію, Четверту та П'яту промислову революцію, що пропагує використання нових високих технологій та послуг ІКТ, а також низку економічних факторів. До негативних факторів варто віднести світову пандемію та всі зміни, пов'язані з нею [241]. Так, пандемія Covid-19 спровокувала зміни у поведінці споживачів: обмеження переміщень між країнами, дистанційний формат роботи призвели до зменшення попиту на товари (наприклад, ділового одягу, декоративної косметики, люксових товарів тощо), через що багато ритейлерів терпіли збитки або були вимушені закрити бізнес. З іншого боку, пандемія відкрила нові можливості для ритейлу, наприклад, розширились послуги інтернет-магазинів, зросли доходи від доставки, збільшився попит на продукти харчування, облаштування домівки і засоби догляду за собою (на дому), різного роду розваги та ігри, доступні в домашніх умовах. Цікаво зазначити, що такий фактор впливу, як COVID-19 прискорив чотири ключові тенденції, які вже впливали на сектор FMCG: еволюція бізнес-моделі, цінність мети, безжальна орієнтація на зниження затрат і збільшення впливу споживачів. Ці тенденції ясно показують, як

змінюються роздрібні ринки по всьому світу і як галузь роздрібної торгівлі може готуватися до нової реальності [241, 254]. На нашу думку, епоха роздрібної торгівлі, заснованої на товарно-матеріальних запасах, добігає кінця, а майбутнє ритейлу визначають зміни поведінки споживачів і технологічний прогрес. Сьогодні діє два покоління покупців, чия споживча поведінка в найближчі роки буде визначати розвиток ритейлу – це покоління Z (народжені після 2000 року) і Alpha (народжені після 2010-го) [255,256].

Таблиця 2.2

Еволюція змін цінностей та поведінки споживача на основі теорії поколінь X,Y,Z

Генерації споживачів	Цінності	Поведінка споживача
1	2	3
Бebі-бумери 1946-1965pp	ідеалізм, здоров'я, робота, власна реалізація, імідж, оптимізм, молодість, особиста винагорода і статус, ностальгія, сім'я, орієнтація на команду, праця, грамота, медаль	- частіше за усіх відвідує ринки та невеликі торгові точки; - корисність товару важливіша за його вигляд; - віддані улюбленим брендам і не змінюють їх, навіть при додаткових труднощах покупок;
Покоління X 1966-1980pp	самостійність, надія на себе, навчання протягом всього життя, вибір, виживання, прагматизм, рівноправність, свобода, лідерство, очікування самостійності від інших	- користуються онлайн-покупками, але в більшості надають перевагу звичайним магазинам; - великі дослідники; - мають бажання виділитися, сприймають як перевагу товар, який буде робити їх індивідуальними; - обирають та порівнюють однаковий товар у різних магазинах, при цьому вивчають склад товару на пакуванні. За даними дослідження Citypost mail, проводять більше часу в соціальних мережах, ніж мілленіали – в середньому 6 годин 58 хвилин в тиждень займає у них перегляд Facebook. Переважно використовують ПК [257]. Надають перевагу таким контентам: ностальгія, інформація, how to do [258]
Покоління Y Мілленіали 1980-1999pp	громадянська свідомість, обізнаність у техніці, оптимізм, пріоритет сьогоdnішнього дня, комунікабельність, впевненість в собі, різноманітність, підпорядкування, мораль, негайна винагорода, досягнення, наївність, креативність, бажання працювати в команді.	- будують сучасний світ; - віддають перевагу онлайн-магазинам, гіпермаркетам та супермаркетам; - 73 % представників покоління використовують смартфони для онлайн покупок; - роблять покупки «на ходу», для яких важливий зручний інтерфейс сайту; - вибір товару за допомогою порівняння цін, пошуків знижок, вивчення відгуків; - серед улюблених брендів мілленіалів - Nike, Adidas, Apple, Samsung, Victoria's Secret, Dior, Tesla; - не вірять в «прямую рекламу»

Продовження табл. 2.2

Покоління Z 2000-2009pp	досвідченість, дотримання правил, закон і порядок, честь, терпіння, економність, підприємницькі якості, самостійність у побуті, освіта та знання, реалізм, направлених у майбутнє	- 2 із 3 представників надають перевагу покупкам в інтернеті, використовуючи смартфон; - менше схильні віддавати перевагу класичним брендам; - звертають увагу на молоді компанії, які пропонують товари і послуги сучасного рівня; - улюблені бренди: YouTube, Netflix, Google, Xbox, Oreo, GoPro, PlayStation, Doritos, Nike, Chrome; - зацікавлені у вирішенні глобальних проблем; - не люблять, коли за ними стежать та часто виключають геолокацію; - при покупці товарів віддають перевагу тим, які подобаються друзям, добре розрекламовані, зроблені спеціально для них і з урахуванням їх індивідуальних потреб; - найчастіше використовують Snapchat та Instagram. Facebook - тільки для того, щоб дізнатися новини.
Покоління Альфа 2010-2020pp	інформація, наука, технології, навчання, робота та віра, психологія, управління часом	- взаємодіють зі штучним інтелектом, роботами, «розумними» іграшками; - віддають перевагу спілкуванню у соціальних мережах; - впливають на однолітків у виборі товару; - раціональне використання часу, проведеного в інтернеті; - матеріально забезпечені, технологічно підковані і - освічені; - потребують інтерактивних персоналізованих програм.

Джерело: побудовано автором на основі [255, 259, 260, 262, 294].

Теорія поколінь показує, що під впливом певних економічних, політичних та соціальних чинників люди певного покоління можуть суттєво відрізнитися від своїх пращурів і нащадків своїми цінностями, поглядами, мисленням [256]. Тому слід звертати увагу на сегментацію цільової аудиторії та досліджувати портрет покупця кожному ритейлеру, щоб знаходити підхід до «своїх» споживачів, оскільки, за даними дослідження Deloitte, після глобальних змін, як у 2020-му році під час всесвітньої пандемії, трансформація споживчої поведінки незворотна (рис. 2.10-2.11).

Аналізуючи дані опитаних 260 респондентів (рис. 2.7), можна побачити, що найбільш популярними товарами онлайн стали такі категорії, як готова їжа, яку обирають 59%, продукти харчування – 57% та одяг – 45% респондентів. Однак 66% споживачів залишаються вірними офлайн-магазинам, а 34% вже обирають інтернет-магазини для замовлення товару [259]. Серед Інтернет-споживачів 72% – це молоді люди у віці 18-34 роки, 28% – люди середнього віку 35-55 років.



Рис. 2.7. Порівняння найбільш популярних категорій товарів, які були куплені споживачами офлайн у 2019-2020 рр. в Україні, %

Джерело: побудовано автором на основі [259].

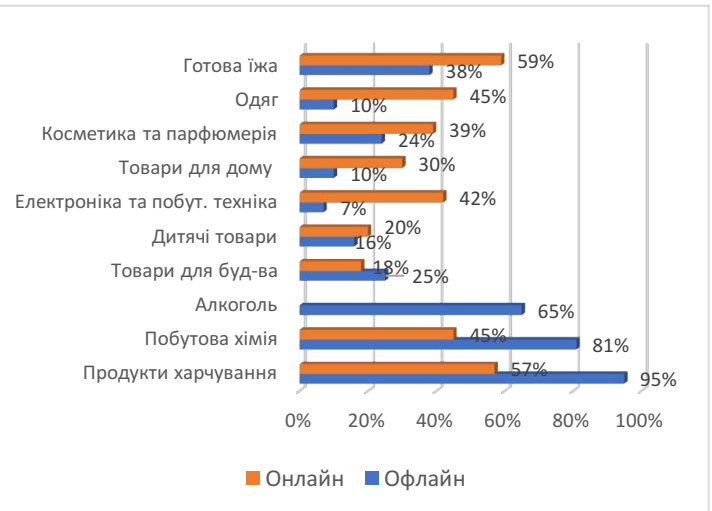


Рис. 2.8. Аналіз продуктового кошику споживача в Україні у 2020 р., %

Пандемія прискорила перехід на цифрові ресурси, вплинула на зростання онлайн-продажів. Однак, за висновками аналітиків, до 2024 р. 78 % покупок усе ще будуть відбуватися офлайн, і тільки 22 % – онлайн. Важливим залишається, за якими каналами споживачі будуть здійснювати покупки.

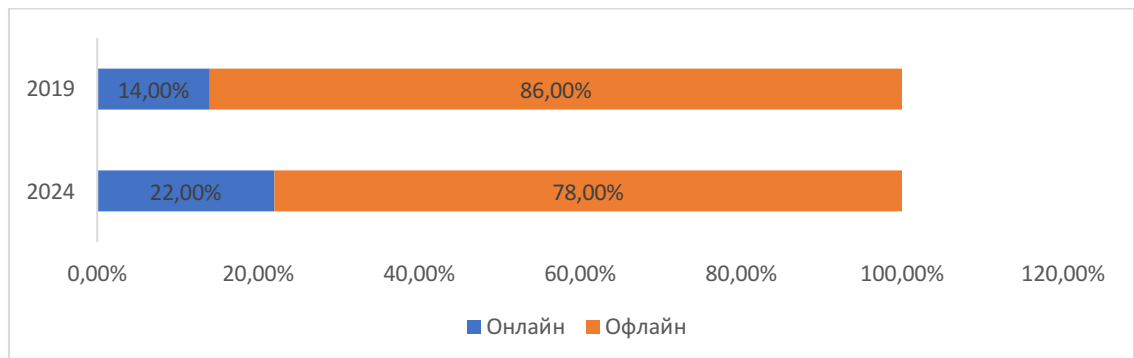


Рис. 2.9. Результати дослідження по витратам споживачів в онлайн та офлайн магазинах світового FMCG- ритейлу, %

Джерело: побудовано автором на основі [263].

За даними дослідження провідного постачальника глобальної бізнес-аналітики та аналізу ринку «Euromonitor», у ритейлерів, наявних в Інтернеті, буде більше продажів упродовж наступних 5 років, навіть якщо їхні клієнти будуть вибирати фізичні магазини. Це підкреслює важливість інтеграції онлайн- і офлайн-торгівлі [264].

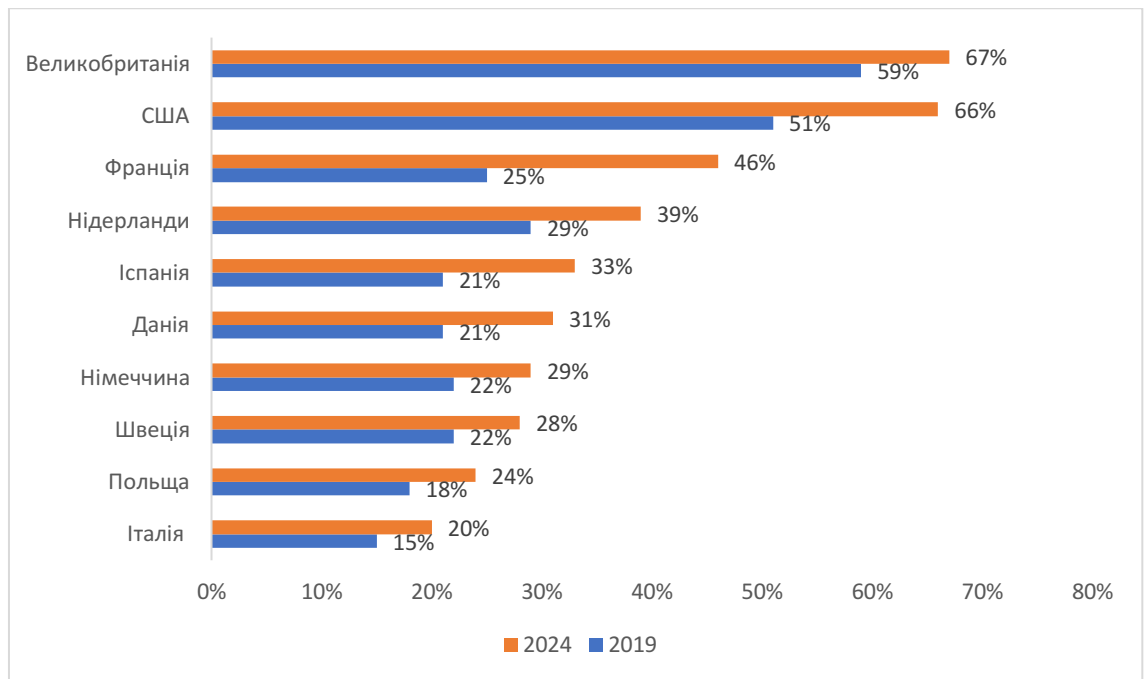


Рис. 2.10. Частка витрат споживачів у магазинах з цифровими каналами продажів, %

Джерело: побудовано автором на основі [263].

Для більш детального аналізу трансформації споживчої поведінки було проведено польове дослідження, у процесі якого зроблено детальний аналіз змін поведінки покупця, його портрету та рівня лояльності до сучасного FMCG-ритейлу, найбільшої мережі Західної України магазинів «Близенько». Для отримання інформації було опитано 750 осіб, які є покупцями продуктів харчування в магазинах «Близенько». Похибка при цьому становить (+/-) 3%, вірогідність – 95%. Інтерв'юерами були особи, які володіють достатнім рівнем знань у проведенні маркетингових досліджень, легко встановлюють контакт із респондентами, легко і доступно пояснюють не зрозумілі моменти респондентам з метою отримання достовірних даних. Алгоритм дослідження змін поведінки покупця, виявлення його портрету та рівня лояльності до ритейлу, який був застосований представлений на рис. 2.11.

Результати першого кроку алгоритму дослідження змін поведінки покупця, виявлення його портрету та рівня лояльності до мережі магазинів «Близенько» відображені на рис. 2.12.



Рис. 2.11. Алгоритм дослідження змін поведінки покупця, виявлення його портрету та рівня лояльності до ритейлу

Джерело: розроблено автором

За даними опитування покупців магазинів мережі «Близенько» можна зробити висновок, що щоденні покупки займають найбільшу частку з усіх видів – 31,1% клієнтів щодня здійснюють купівлю продуктів харчування. Зменшилась частка покупок 2-3 рази на тиждень до 28,29% (було 34,33%).

Для розуміння причини відвідування магазинів були запропоновані, на наш погляд, відповіді, які кожен покупець міг обрати в залежності від своїх

потреб та образу життя. Результати даного опитування проранжовані та зазначені на рис. 2.13. Якщо причину здійснення покупок ми приймаємо за позитивний фактор впливу на розвиток підприємства, то завдяки даному дослідженню ми виявили і негативні риси, які зазначені на рис. 2.14. Щодо негативних факторів, то частка покупців, які з ними не стикались зменшилась з 50,74 до 47,04%. Це говорить про байдужість клієнта і відсутність лояльності до мережі. В подальшому це може привести до втрати цих 3,7% покупців. На думку покупців, основними конкурентами мережі магазинів «Близенько» є «АТБ» та «Сільпо». Частка покупців, які здійснюють покупки лише в магазинах «Близенько» зменшилась і становить 38,7% (було 53,1%). Зміцнилась позиція на ринку магазинів «Сільпо» з 5,9% до 15,7%, «АТБ» з 13,6% до 17,7% та «Ашану» – з 4,2% до 7,7% (рис. 2.15). «Арсен» займає майже таку ж частку, як і в попередньому періоді дослідження, а «Рукавичка» втратила свої позиції та займає частку у 6,9% (було 9,5%). За результатами повторного опитування, основна причина переходу до магазину-конкурента змінилась: нижчі ціни відмічають 29,56% респондентів. Також 25,45% більш до вподоби асортимент магазинів-конкурентів. Зросла важливість критерію «якість/свіжість продуктів» для 5,75% опитаних. Такі критерії, як акції, наявність місця для паркування, обслуговування не є причиною переходу від «Близенько» до конкурентів, так як не досягнули 5% значення (рис. 2.16). Основною перевагою «АТБ» є цінова політика, 49,15% обирають його саме через ціни. «Арсен» та «Ашан» подобаються покупцям своїм асортиментом. Перевагами «Рукавички» є як асортимент, так і зручне розташування, а от в «Сільпо» майже однакову роль відіграють всі вище перераховані фактори (2.17).

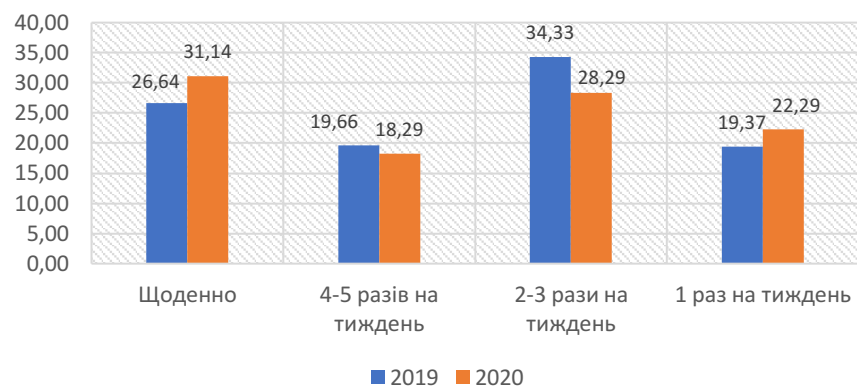


Рис. 2.12. Частота здійснення покупок в мережі магазинів «Близенько»



Рис. 2.13. Причини здійснення покупок в мережі магазинів «Близенько»



Рис. 2.14. Негативні фактори в роботі магазинів мережі «Близенько»

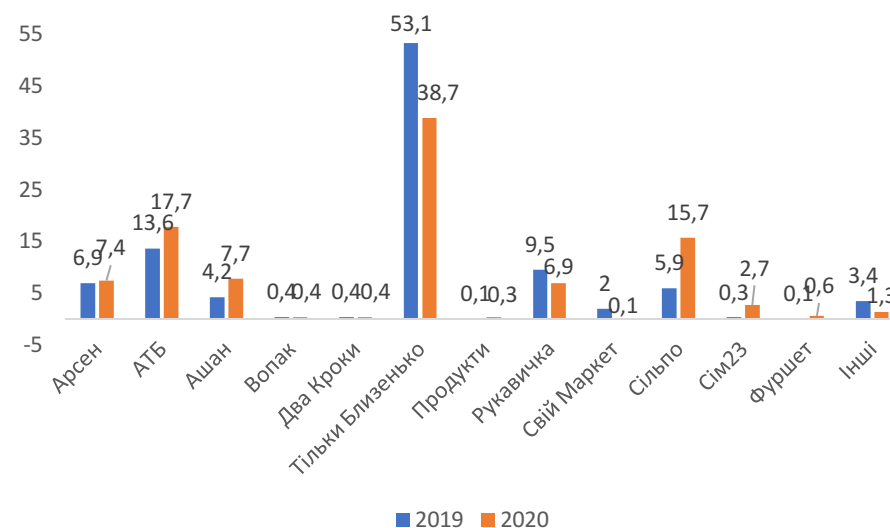


Рис. 2.15. Частка покупців %, які обирають конкурентів

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.16. Причини вибору магазинів-конкурентів

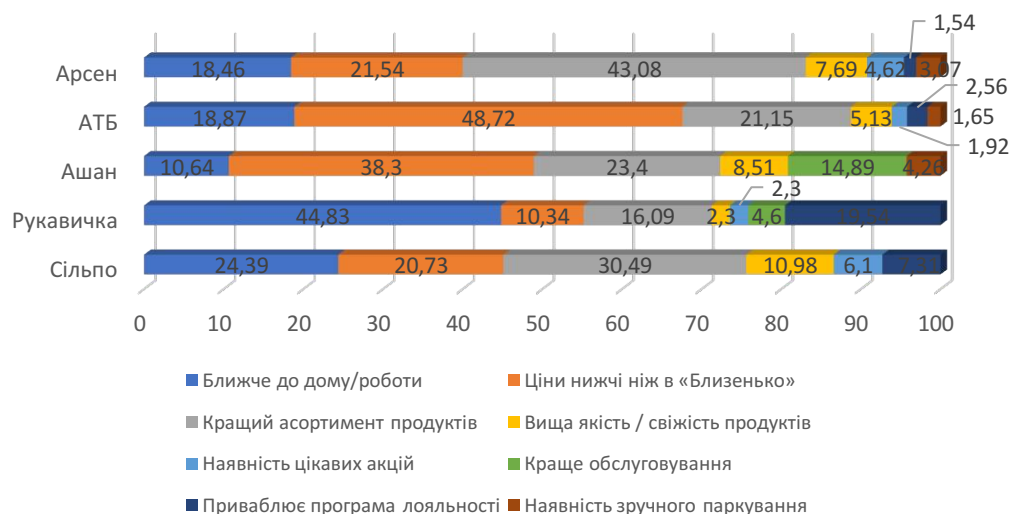


Рис. 2.18. Причини вибору магазинів в розрізів основних конкурентів, січень 2019

Джерело: розроблено автором

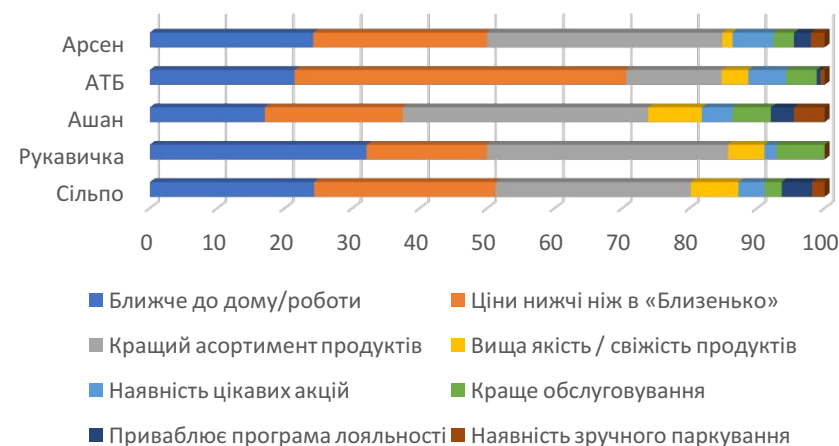


Рис. 2.17. Причини вибору магазинів в розрізів основних конкурентів, січень 2020

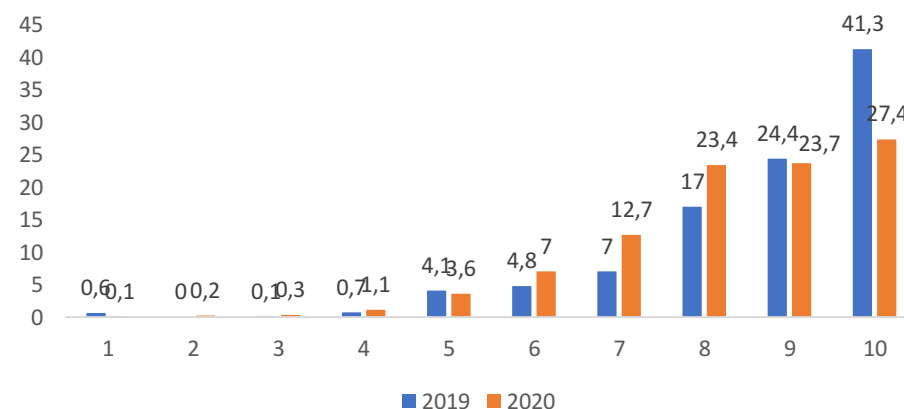


Рис. 2.19. Оцінка рівня обслуговування, %

Щодо переваг магазинів-конкурентів в першій хвилі опитування, то «АТБ», за думкою покупців, є беззаперечним лідером в цінових пропозиціях. В «Арсені» кращий асортимент товарів, «Ашан» з-поміж інших магазинів лідирує по рівню обслуговування, «Рукавичка» приваблює клієнтів програмою лояльності. Щодо «Сільпо», то майже всі основні критерії набрали рівну кількість балів, з невеликою перевагою в асортименті (рис. 2.18). Кількість покупців, які оцінили рівень обслуговування максимально, зменшилась. Оцінка відбувалася за шкалою від 1 до 10. Відсоток таких клієнтів 27,4%. Показник минулого року був 41,3%. Покупці здебільшого оцінювали обслуговування на достатньому рівні (7-9%), що свідчить про нейтральну позицію та те, що працівники не викликають ні позитивних, ні негативних емоцій, обслуговування в магазинах «Близенько» не вирізняється з-поміж інших магазинів. Позитивним є факт того, що кількість критиків, які оцінюють від 1 до 6, залишилась майже незмінною порівняно із минулим дослідженням. Щодо зауважень, то вони здебільшого стосувались роботи касирів (непривітність, черги, відсутність розмінних грошей для видачі решти). Зауваженням до працівників залу було відсутність допомоги дістати товар із верхніх полиць (рис.2.19). Що стосується оцінки рівня цін, то спостерігається більш негативна тенденція, порівняно із обслуговуванням. За рік кількість критиків зросла та становить 27% (оцінки 1-6), було 25,9%. Також, зросла кількість нейтралів (оцінки 7-8). Цілком задоволені цінами лише 14,6% покупців (рис.2.20).

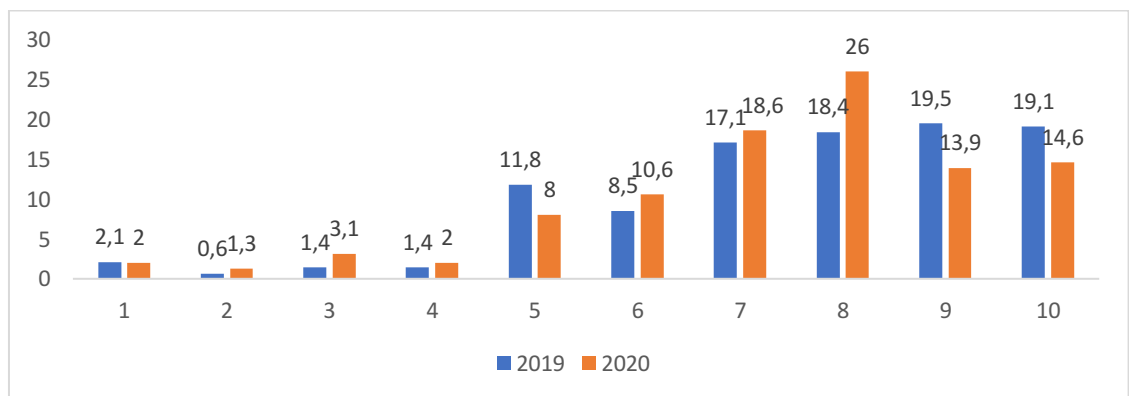


Рис. 2.20. Оцінка рівня цін, %

Джерело: розроблено автором

Рекомендовані зміни в магазинах «Близенько» за думкою покупців відображені на рис. 2.21. Основне побажання клієнтів – знизити ціни на товари. Як і в цій хвилі досліджень, так і в попередній, цього бажають 38% опитаних. Збільшилась кількість покупців, які бажають покращення обслуговування – 21,35% (було 12,98%). Здебільшого, це стосувалось каси: покупці рекомендували, щоб працювали всі каси, а також розширити касові зони, щоб було більше простору.

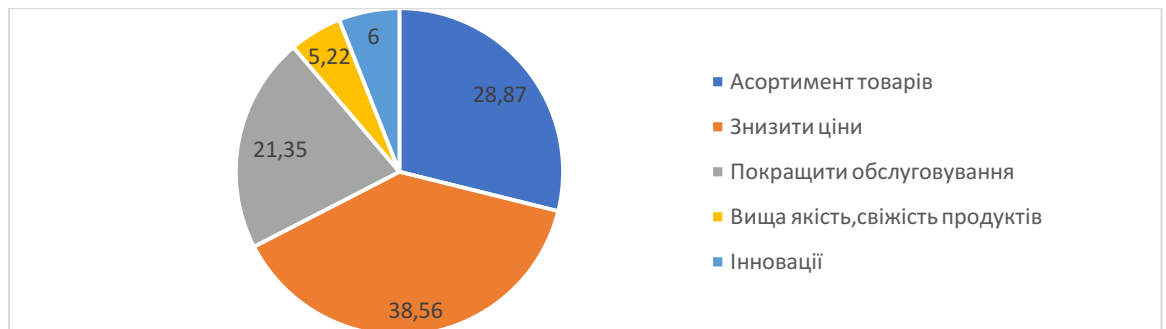


Рис. 2.21. Рекомендовані зміни в магазинах «Близенько» за думкою покупців

Джерело: розроблено автором

Не зважаючи на те, що асортимент респонденти оцінювали достатньо високо, все ж 28,87% опитаних рекомендували розширити асортимент товарів, пропонували додати ексклюзивні товари, іноземні. Варто також звернути увагу на 6% респондентів, які зазначили, що хотіли би бачити якісь інновацій, цікавих пропозицій та вражень від мережі. Наприклад, як каси самообслуговування, легший і швидкий розрахунок на касі, дизайн і ідею, як в Сільпо.

Всі ці опитування показують на окремі прогалини в діяльності компанії, на які необхідно швидко і гнучко реагувати для подальшого розвитку та функціонування підприємства. Але не на всі «примхи» споживачів треба зважати увагу. Закордонні дослідження доводять, що аж ніяк не всі клієнти є вигідними для організації, а деякі приносять прямі збитки. Так, після розрахунку індивідуальної рентабельності деякі підприємства виявили, що збитковими є до 25% клієнтів [365]. А витрати на залучення нового покупця за різними оцінками в три-десять разів більше витрат, необхідних для

збереження вже наявного [266]. Крім того, усього п'ятивідсоткове збільшення утриманих споживачів дає збільшення прибутку в розмірі від 25 до майже 100% [266, 267].

Аналізуючи всі вище перераховані опитування зведемо до одного показника і розрахуємо рівень лояльності до мережі магазинів «Близенько». В табл. В.2 ДОДАТКУ В. представлені визначення науковців, щодо сутності поняття «Лояльність». Виходячи з досліджень науковців під поняттям лояльність будемо розуміти, побудову довгострокових відносин, у яких споживач (клієнт) із прихильністю ставиться до продукції виробника, бренда чи магазину і стає його постійним клієнтом. Лояльність споживачів визначається як їх уподобання до продукту, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішньому вигляду, персоналу, системи обслуговування конкретного підприємства, а рівень лояльності споживачів є одним з напрямків збільшення прибутковості підприємства.

В сучасній клієнтоорієнтованій літературі не існує загально прийнятої методики оцінки лояльності. Для оцінки лояльності застосовують низку методик, які поділяють на індексні та відносні [277]. Так, серед індексних методів більш доцільними постають метод розподілу потреб та конверсійної моделі, запропоновані Д. Аакером, Дж. Хофмеуром, Б. Райсом для вимірювання лояльності споживачів [278]. Утім кожна із запропонованих моделей не надає чіткого уявлення про рівень лояльності, оскільки вони не дозволяють відобразити об'єктивний стан процесу купівлі та не враховують економічні результату обох сторін.

Серед відносних методів найпоширенішими є традиційний підхід, метод «маркетингової шкали» та метод однієї цифри. Метод «маркетингової шкали» [279] дозволяє оцінити лояльність за допомогою поведінкових характеристик та сприйняття. Він ґрунтується на вибіркових польових маркетингових дослідженнях з подальшим оцінюванням рівня задоволеності споживачів за п'ятибальною шкалою.

Метод однієї цифри Ф. Райхельда [275] ґрунтується на результатах опитування споживачів за допомогою одного запитання «Чи порекомендуєте ви нас своїм друзям?». Третина компаній із списку Fortune 1000 застосовували цей показник в своїй роботі. Отже, за даною методикою розрахуємо рівень лояльності покупця (NPS) до мережі магазинів «Близенько».

Вимірювання індексу лояльності NPS включає в себе кілька кроків [275]:

1. Споживачам пропонується відповісти на питання «Чи порекомендуєте ви нас своїм друзям?» за 10-бальною шкалою, де 0 відповідає відповіді «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а 10 - «Обов'язково порекомендую». Анкета для визначення рівня лояльності споживачів наведена у додатку Г.

2. На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на 3 групи: 9-10 балів - прихильники (promoters) магазинів, 7-8 балів - нейтральні споживачі, 0-6 балів - критики (detractors).

Після даних кроків безпосередньо відбувається розрахунок індексу NPS, який здійснюється за формулою:

$$NPS = \% \text{прихильників} - \% \text{критиків} \quad (2.2)$$

$$NPS_{2019} = 56,7 - 19,94 = 36,76\% \quad NPS_{2020} = 38,29 - 22,14 = 16,15\%$$

Результати розрахунків свідчать, що клієнти мережі магазинів «Близенько» є лояльними, значення індексу лояльності – 16,15%. Проте, якщо порівнювати із значенням попереднього дослідження, то результат був кращим - 36,8%. Більше клієнтів стало нейтралами (оцінки 7-8). Це означає, що магазини «Близенько» не вирізняються з-поміж інших магазинів.

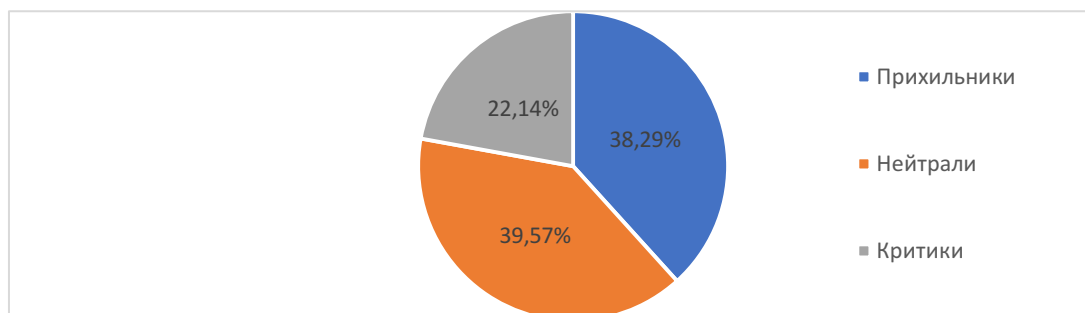


Рис. 2.22. Лояльність до мережі магазинів «Близенько»

Джерело: розроблено автором

Причини неготовності рекомендувати залишаються незмінними: мало місця в магазинах, вузькі касові зони, малий асортимент, незадовільне обслуговування, черги. Наразі в мережі магазинів «Близенько» тенденції щодо поліпшення прибутковості компанії та лояльності клієнтів йдуть на зниження, що говорить про час управлінських змін та перегляду стратегічного розвитку.

Третім етапом дослідження аналізу трансформації споживчої поведінки ПП «Мережа-Сервіс Львів» стало польове дослідження портрета покупця. Для розуміння клієнта і складання його портрета були виділені ключові групи питань, а саме: демографія (стать, вік, сімейний стан); географія (місце проживання); спосіб життя (освіта, статус в суспільстві, фінансове становище). Даний аналіз теоретично може допомогти вивчити і в подальшому прогнозувати поведінку під час покупки (мотиви, ключові критерії вибору, заперечення, імпульсивність, способи прийняття рішень).

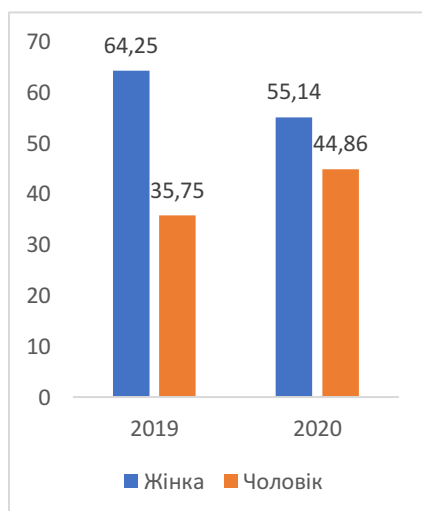


Рис. 2.23. Стать клієнтів магазинів «Близенько»

Джерело: розроблено автором

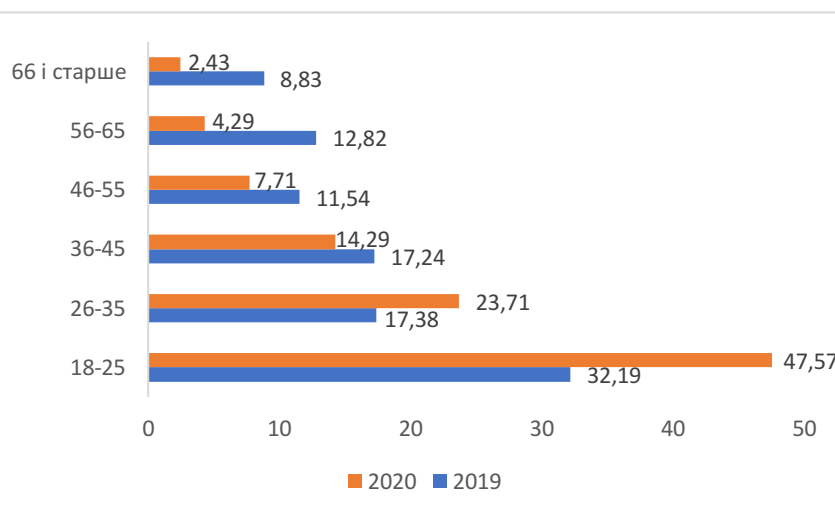


Рис. 2.24. Вік клієнтів магазинів «Близенько»

На підставі аналізу рис. 2.23 можна сформулювати одну цікаву тезу: відбувається зміна мислення населення і поступове знищення образу «жінки СРСР» і перетворення на європейське бачення рівності жінки та чоловіка у догляді за домом та сім'єю. Це підтверджує показник кількості чоловіків, які роблять покупки у світі і магазини «Близенько» не є виключенням, де за останній рік кількість покупців чоловіків збільшилася на 9,11%. Клієнти-чоловіки стверджують, що їм в задоволення ходити по магазинам і обирати

товари, які їм необхідні. Слід зауважити, що головний покупець – це студент, або людина студентського віку (рис.2.24), при чому за рік часу кількість студентів – покупців збільшилася, що можна пов'язати зі зміною дизайну, асортименту та впровадження нових технологій оплати.

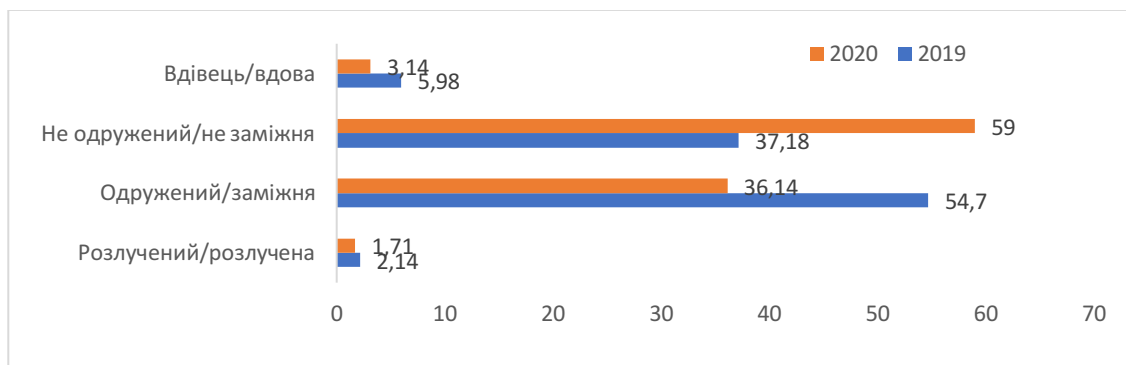


Рис. 2.25. Сімейний статус клієнтів магазинів «Близенько»

Джерело: розроблено автором

Збільшення % не одружених/не заміжніх покупців також зростає пропорційно зі збільшенням цільової аудиторії віком 18-25 років (рис.2.25).

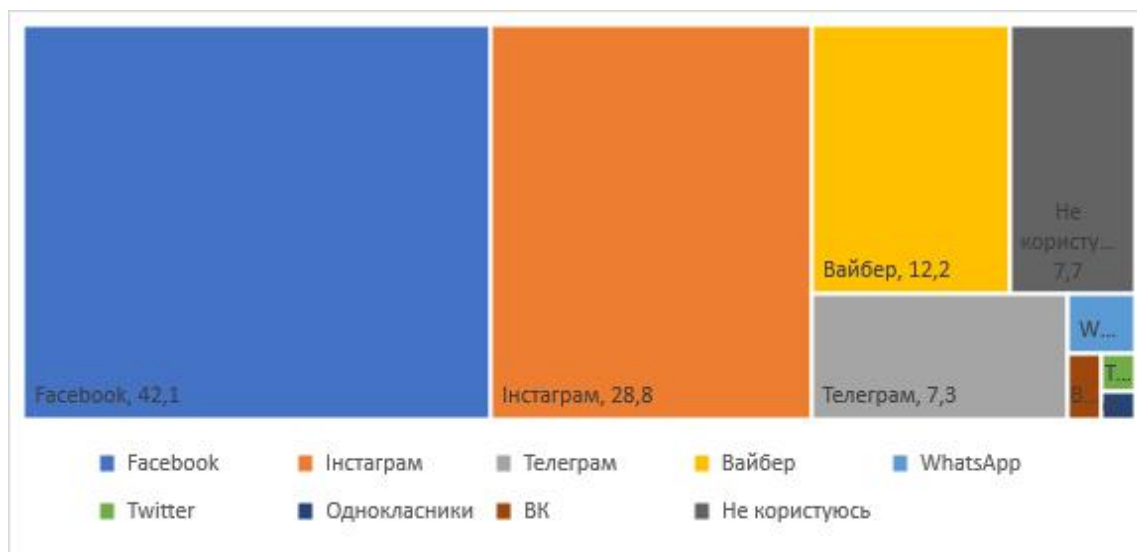


Рис. 2.26. Використання соціальних мереж та месенджерів клієнтами магазинів «Близенько»

Джерело: розроблено автором

Дослідження використання соціальних мереж та месенджерів клієнтами магазинів «Близенько» показало, що більшості притаманно використовувати такі програми як Facebook, Інстаграм, Телеграм та Вайбер, це підтверджує що основний покупець сьогодні – покоління Z (рис. 2.26). Також цікавим фактом є те, що середньомісячна сума витрат на продукти харчування у покупців магазинів «Близенько» на сьогоднішній день складає 1000-3000 грн. При середньоринковій зарплаті 10225 грн за даними Мінфіна [280]. Що складає третину затрат, якщо людина працевлаштована, і втричі понад загальний дохід студента (рис.2.27- 2.28).

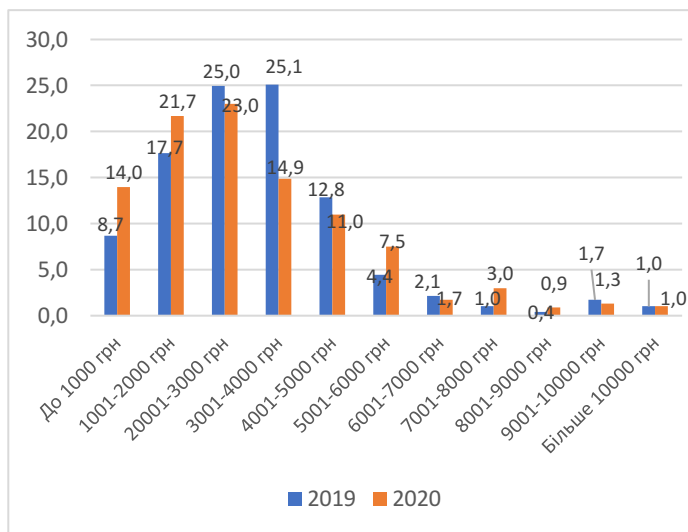


Рис. 2.27. Середньомісячні витрати на продукти харчування клієнтами магазинів «Близенько»

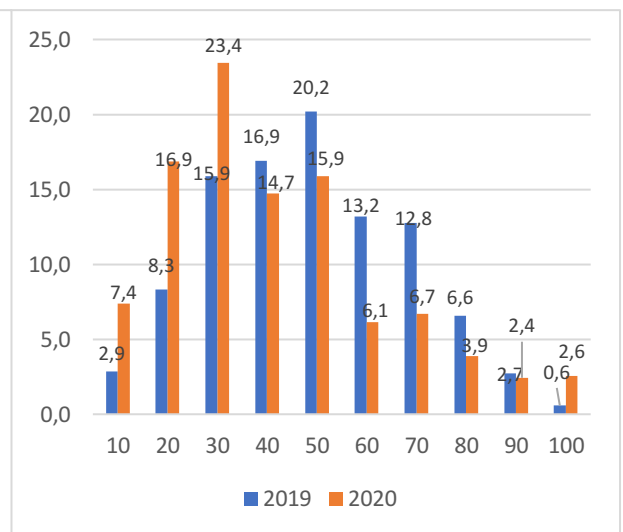


Рис. 2.28. Відсоток витрат із загального бюджету на продукти харчування клієнтами магазинів «Близенько»

Джерело: розроблено автором

У свою чергу, на підставі аналізування проведеного анкетування, можна зробити висновок: головним покупцем магазинів «Близенько» є неodrужена особа віку 18-25 років, яка використовує соціальні мережі Facebook, Instagram, Viber. Вони віддають 30% свого доходу для купівлі продуктів, що складає приблизно 2000-3000 грн. (Портрет покупця наведено у додатку Г). За результатами проведених досліджень на ринку FMCG, з точки зору споживачів наданих послуг магазинами «Близенько» можна визначити слабкі і сильні сторони ПП «Мережа-Сервіс Львів», а також майбутні загрози та можливості для визначення подальшої стратегії підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Мережа-Сервіс Львів», мережі магазинів
«Близенько»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Незаповнений регіон продуктивними ритейлерами; 2. Формат «магазин біля дому»; 3. Темп приросту к-ті магазинів; 4. ТО на 1 м.кв.; 5. Розташування магазину; 6. Гарантія повернення і післяпродажний сервіс	1. Одна з наймолодших компаній; 2. Площа магазину; 3. Черги на касах; 4. Планування магазину; 5. Цінова політика; 6. Лояльність клієнтів до мережі; 7. Відсутність сучасних систем оплати; 8. Рівень обслуговування; 9. Низький рівень географічної експансії по Україні; 10. Відсутність стратегічного управління підприємством.
Загрози	Можливості
1. Втрата покупця; 2. Зміна переваг споживачів; 3. Зниження доходу у цільовій аудиторії, в наслідок економічного спаду, або нестабільності в економіці; 4. Збільшення витрат на орендну плату і витрат на підтримку торгової марки в більшому розмірі, ніж потенційне зростання продажів; 5. Зростання закупівельних цін на товари; 6. Поява більшої кількості конкурентів, в наслідок втрати продажів, зменшення вірогідності гарного місця для оренди; 7. Бар'єри вступу на нові ринки.	1. Впровадження одразу сучасних бізнес-процесів та технологій; 2. Захоплення і покриття більшої к-ті території Львова та міст в області; 3. Легкість навігації серед асортименту в магазині; 4. Вихід на інтернет-аудиторію; 5. Збільшення асортименту і включення брендів, які ще не реалізуються мережею; 6. Використання нестабільності в економіці.

Джерело: сформовано автором

Дослідження дає змогу сформулювати висновок, що щороку відбувається зміна поведінки покупця і його портрету. Позиція на ринку ритейлу, що досліджувався, залишається міцна, але тільки через постійне масштабування і стратегії захоплення ринку. Ціль «5-тирічки» «відкриття 50-ти магазинів» досягнута, але стратегія не змінилася, хоча ритейл на ринку вже 8-й рік, що безпосередньо говорить про час стратегічних змін та впровадження стратегічного розвитку підприємства, бо споживачі та клієнти все більше зацікавлюються конкурентами та їх кращими та інноваційними продуктами.

Дослідження портрета покупця та споживчої поведінки населення, рівня лояльності до мережі приводить до висновків, що фінансові і емоційні умови життя споживачів зазнають певних змін, які відбиваються на їхній купівельній поведінці. Вплив факторів ГКСЕЗ на світовий ринок FMCG-ритейлу

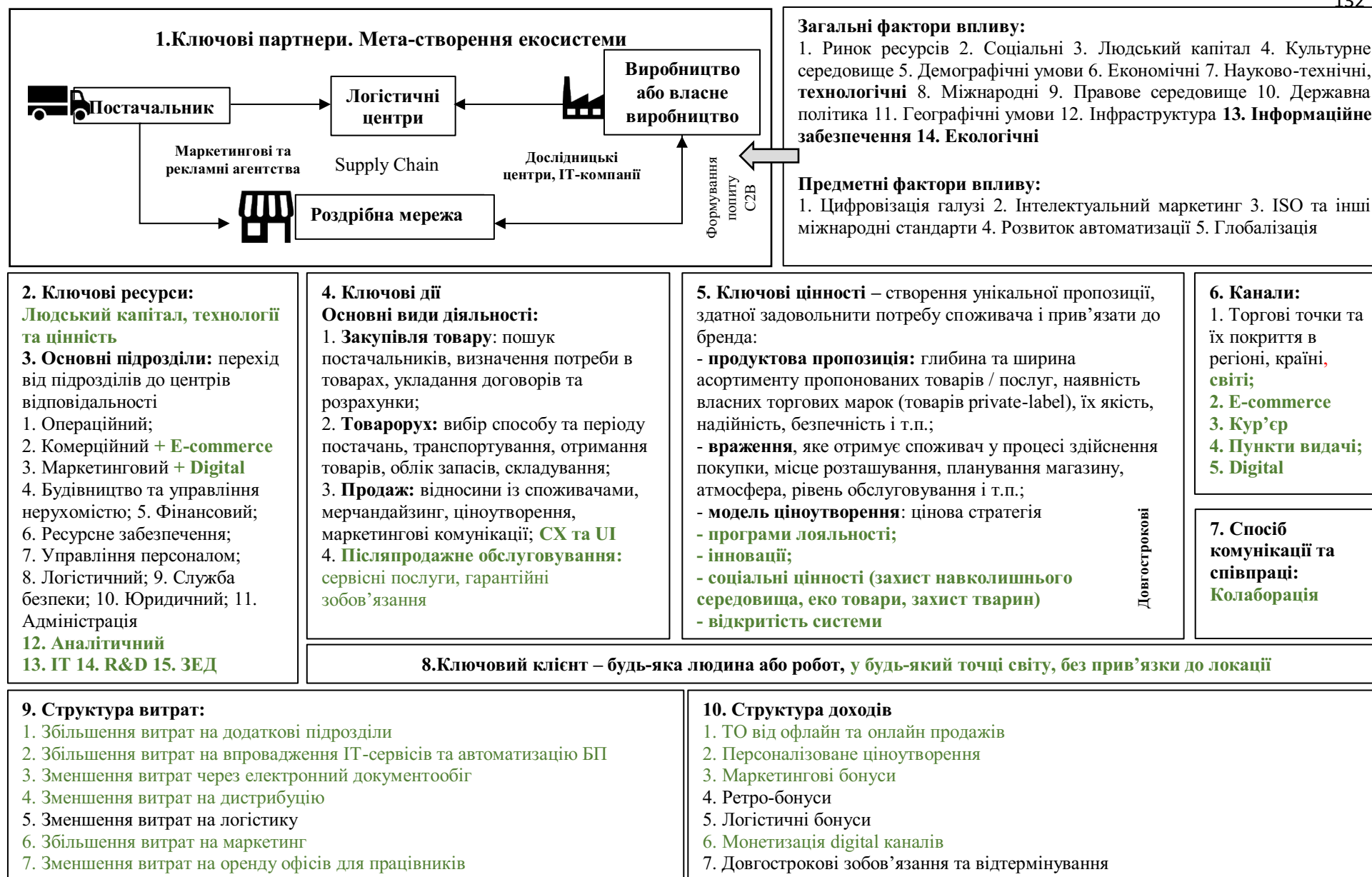
призводить до змін у світовому ритейлі – змін підходів до ведення бізнесу. Споживачі хочуть більш ніж покращення захисту свого здоров'я та безпеки виходу з кризи COVID-19. Тому настає час для перезавантаження та вдосконалення компаній, час коли повинні змінюватися стратегії та концепції управління. Модель FMCG-ритейлу, яка включає в себе роздрібну мережу, постачальників, виробників і споживачів, є достатньо простою (рис. 2.32). В умовах конкурентного середовища на постачальників та виробників впливають стандартні фактори, такі як ринок ресурсів, соціальні, людський капітал, демографічні умови, економічні та інші, в свою чергу, постачальники та виробники впливають на роздрібні мережі. Деякі ритейлери активно розвивають напрямок власних торгових марок (BTM), товари яких в більшості виробляються на потужностях інших підприємств. Це створює перевагу серед інших гравців ринку FMCG-ритейлу, посилюючи конкуренцію.

Під впливом сучасних глобалізаційних процесів, четвертої промислової революції та економіки знань трансформується модель ведення бізнесу (рис. 2.29). Для забезпечення високої конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів ритейл змушений підвищувати підприємницьку активність, шукати принципово нові форми збуту, впроваджувати інновації, цього вимагають також поширення міжнародних стандартів якості та постійно зростаюча конкуренція між торговельними мережами. Трансформація бізнес-моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань зазначена на рис. 2.30. Модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань має свої відмінності у зв'язку з новими факторами впливу та розвитком людства. Головною метою у постачанні вже є створення екосистеми, що дозволяє вийти за межі традиційних кордонів компанії (постачальник, виробник, клієнт) та охопити ширшу екосистему, визнаючи взаємозалежність компанії із зовнішніми зацікавленими сторонами. До головних партнерів ланцюга поставок (Supply Chain) вже додаються власні сучасні та автоматизовані виробництва, які дозволяють створювати власні торговельні марки під торгіву мережу [241].



Рис. 2.29. Модель FMCG- ритейлу в умовах конкурентного середовища

Джерело: сформовано автором на основі [281-284, 291-293]



*зеленим кольором виділені основні зміни та нові елементи моделі FMCG- ритейлу

Рис. 2.30. Модель FMCG- ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Джерело: сформовано автором

Нова модель акцентує увагу на необхідності створювати попит, а не тільки задовольняти існуючі потреби ринку. Тобто, в сучасних умовах у ланцюжку постачання важливо вже не передбачати попит на FMCG товари, а створювати новий, з новими формами пропозиції товарів, зосереджуючись як на швидкості і вартості, так і на стійкості, надмірності і диверсифікації [241]. Щоб підвищити рівень споживчого досвіду, компаніям необхідно не тільки збільшувати технологічні інвестиції, а й поглиблювати розуміння потреб, поведінки та моделей своїх клієнтів. Таким чином, в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань досвід споживачів виходить на перший план, що провокує, на нашу думку, до переходу від B2C до C2B у ланцюжку виробництва і постачання.

Аналіз закордонного досвіду дозволив помітити, що останні тенденції розвитку економіки і основні зовнішні фактори впливу диктують FMCG-ритейлу необхідність збільшувати свої конкурентні переваги. Найбільші ритейлери, під впливом конкуренції, реагують в тому числі на сучасні виклики цифрової трансформації, впроваджуючи цифрові технології, інвестуючи в них і одночасно їх тестуючи. У випадку FMCG-ритейлу цифрова трансформація включає в себе цифровізацію операцій, наприклад, автоматизацію процесів логістики та відстеження руху клієнтів по майданчику, цифровізацію ланцюгів поставок, тобто автоматизований пошук локацій і розвиток омніканальності. Ці процеси покликані скоротити витрати на робочу силу, електроенергію, тимчасові втрати, скоротити логістичні витрати, збільшити зростання доходів і вибирати оптимальні геолокації для потреб бізнесу [241].

На зміну традиційному маркетингу приходить інтелектуальний, він передбачає зміну підходу до стандартних операцій і процесів - наприклад, впровадження електронних цінників або сервісів геолокації для персоналізованих пропозицій. Всі ці тренди руйнують традиційні межі роздрібної торгівлі, та здійснюють істотний вплив на багатоканальну бізнес-модель, змінюючи її кардинально [241].

Крім цього, держава впроваджує нові законодавчі вимоги, і бізнес повинен адаптуватися до них. Підприємства ритейлу FMCG-сегменту розвивають автоматизовані системи керування технологічними процесами, що, з одного боку, має додаткові витрати, а з іншого – відкриває нові можливості оптимізації, зниження трудомісткості і підвищення ефективності бізнес-процесів. Максимальна автоматизація управління роздрібною торгівлею відкриває шлях скорочення витрат в середньостроковій перспективі. Наприклад, останнє десятиліття споживачі швидко освоювали мобільні пристрої, нова поведінка споживачів спонукала ритейлерів перепроєктувати свій торговий простір так, щоб він гармонійно поєднував цифровий і традиційний досвід, і сьогодні споживачі використовують онлайн сервіси, здійснюють свої покупки не тільки у традиційному, а й у цифровому середовищі, за межами магазину.

В умовах ГКСЕЗ змінюється також фокус усього ритейлу. Якщо в умовах конкурентного середовища підприємства орієнтовані на прибуток і прагнуть створити фінансові прибутки для своїх акціонерів, то в умовах ГКСЕЗ цілеспрямовані компанії прагнуть створити довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, а не тільки для акціонерів. Їх мета керує стратегією та прийняттям рішень. Головний акцент вже зміщується на людський капітал, який продукує інноваційні технологічні рішення для розвитку бізнесу, що приносить все більший товарообіг. Через це оргструктура ритейлу змінюється і виникають такі підрозділи, як аналітичний, який працює з великими базами даних (Big Data) та індивідуальними вподобаннями кожного споживача [241]. Ще одним прикладом може служити проект Smart Data X5 у напрямку Big data, який з 2017 року розвиває X5 RETAIL GROUP. Це стратегічний проект з управління великими даними, що надає можливість підвищувати продажі і рентабельність основного бізнесу за рахунок більш якісного знання клієнтів, а також є джерелом нових доходів за рахунок монетизації даних.

Традиційний комерційний відділ розширюється у зв'язку з переходом в Інтернет простір. Наприклад, Walmart і Amazon – це компанії, які ще до Covid-19 стали лідерами в ритейлі та e-commerce відповідно. На сьогоднішній день протистояння Walmart і Amazon виглядає наступним чином (рис.2.31) [241].

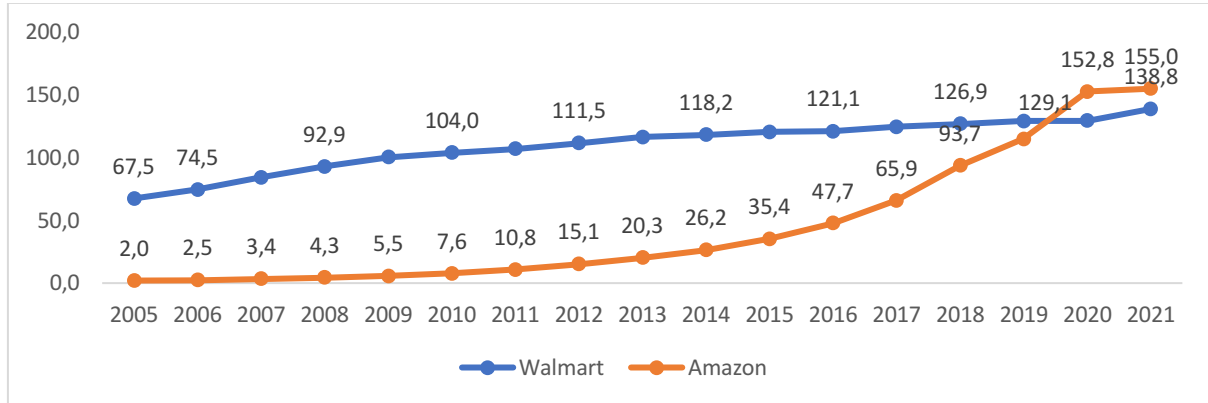


Рис. 2.31. Зростання прибутку Walmart і Amazon від впровадження e-commerce, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [243,285].

За даними дослідження провідного постачальника глобальної бізнес - аналітики та аналізу ринку «Euromonitor» до 2025 року прогнозуються зміни в частках ринку за форматами каналів збуту роздрібних мереж (рис. 2.32).

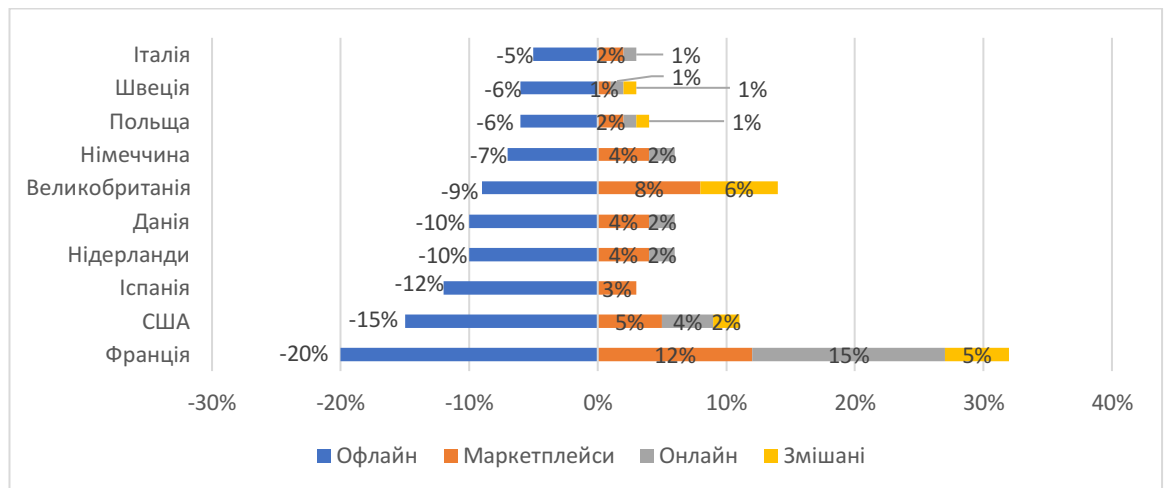


Рис. 2.32. Прогноз змін у світових частках ринку за форматами каналів збуту роздрібних мереж до 2025 року

Джерело: побудовано автором на основі [325].

Створена аналітиком ринку «Euromonitor» модель розвитку ритейлу у найближчий час містить такий прогноз: значно скоротиться на всіх ринках частка ритейлерів, працюючих лише у фізичних магазинах; збільшиться на

всіх ринках та частка ритейлерів, які наявні в основному у фізичних магазинах, але мають від 5 до 35 % продажів через Інтернет; відбудеться скорочення зростання на всіх ринках кількості продавців, наявних лише в Інтернеті, оскільки вони почнуть розширювати канали продажів, наприклад, відкриваючи звичайні магазини; значно збільшиться частка торгових майданчиків майже на всіх ринках.

Таким чином слід констатувати, що класичний маркетинг просування та брендингу в умовах ГКСЄЗ вже стає малоефективним без використання Інтернет-простору, тому виникає новий напрямок (сфера) – Digital. Це поняття є достатньо новим і визначається як просування бренду усіма можливими на даний момент інформаційними та електронними каналами [286].

Серед цифрових технологій FMCG-ритейлу найбільш затребуваними є персоналізація даних, електронний документообіг, голосова комерція, оптимізація доставки, онлайн-сервіси, особливо для мобільних пристроїв, а також порівняльні сервіси, які поєднують рейтинги користувачів з реальними цінами на ринку [288]. Вони стають незамінним інструментом ведення бізнесу, здійснення більшості бізнес процесів компаній, засобом взаємодії всіх суб'єктів ринку тощо [241].

Ще одним ключовим ресурсом нової моделі бізнесу в умовах ГКСЄЗ стає відкриття своїх відділів R&D. У кожній компанії, яка хоче йти в ногу з часом, а часто і випереджаючи його, повинна бути команда, яка працює над новинками як технічного, так і бізнес характеру, тому в даних умовах з'являється відділ R&D, де відбуваються науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи. До прикладу розробки відділу R&D – магазин, в якому можливо розрахуватись FACE ID. R&D – це те, що допомагає підприємству створити нове доповнення до свого продукту та зайняти нову нішу на ринку [241].

Також дослідження показало, що в умовах глобалізації, особливо в Інтернет-просторі, провідною складовою FMCG-ритейлу можна вважати зовнішньо-економічну діяльність, в межах якої підприємство буде

взаємовідносини з іноземними суб'єктами та контролює свої продажі в будь-яких куточках світу.

Доповнення моделі ведення бізнесу FMCG-ритейлу в умовах ГКСЄЗ відбулося також і у ключових діях ритейлерів. Особливу увагу в даних умовах приділяють післяпродажному обслуговуванню, що може включати в себе: консультування та навчання користуванню товаром; заміна протермінованого товару; заміна пошкодженого товару; повернення грошей за покупку неякісного товару або інших недотриманих умов та інше [241].

Також дослідження виявило, що перелік основних цінностей, які пропонує FMCG-ритейл, збільшився. Окрім унікальних продуктових пропозицій, моделі ціноутворення, інновацій тепер мають бути присутні враження, яке отримує споживач у процесі здійснення покупки та компанія повинна розділяти глобальні соціальні цінності. Наприклад, «Vagus» відкрив нові магазини з відеостінами, що транслюють рецепти, приклади сервіровки, акційні пропозиції. Сільпо розробляє особливу стилістику під нові об'єкти (наприклад, супермаркет в стилі арт-деко в Києві, в стилі середньовічного замку в Луцьку) та пропагандує сортування, переробку сміття та використання екологічних матеріалів. Зміни відбуваються і щодо прозорості компаній. Якщо в традиційній моделі FMCG-ритейлу підприємства не розкривають інформацію про свої показники розвитку, вирішуючи уникати технологій або звітності, які можуть виявити погані результати, то в сучасній моделі підприємства впроваджують технологічні досягнення, щоб забезпечити радикальну прозорість, і відкрито обговорюють показники розвитку та покращення. Пропонуючи весь цей спектр цінностей користувачу ритейлери намагаються також використовувати для себе будь-які дані, особливо щоб отримати унікальний досвід користувача [241].

Дослідження бізнес-моделей FMCG-ритейлу також показало, що в умовах ГКСЄЗ неможливо без збільшення каналів збуту. Всі ритейли мають перевести свій бізнес в омнікальність, де підприємство має офлайн мережу магазинів, інтернет-магазин, є представленість в соціальних мережах, має свій

контакт-центр, а також пропонує своїм клієнтам ряд послуг від партнерів «під одним дахом» та комунікує з клієнтами через email-розсилку та будь-які інші месенджери [241]. Спосіб комунікації та співпраці має змінитися з консультативних підходів на колаборацію [241]. Таким чином, в умовах ГКСЕЗ пошук шляхів забезпечення найбільш ефективного функціонування для підприємств ритейлу залишається актуальним завданням. Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства ритейлу стає його адаптивність та здатність мінімізувати кількість випадкових та неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, оперативне реагування на зовнішній вплив, своєчасне оновлення всіх складових системи управління та оптимізація діяльності.

Оцінка впливу ГКСЕЗ на світовий ринок FMCG-ритейлу показала, що відбувається трансформація бізнес-моделей сучасних компаній. На сьогодні єдиного підходу до трансформації бізнес-моделей немає. Однак необхідні подальші дослідження та аналіз сучасної конфігурації світового ринку FMCG. Окремі роздрібні компанії FMCG-сегменту використовують у своїй діяльності різні бізнес-моделі та мають не однакову ефективність діяльності. Тому бізнес-моделі мережевого FMCG-ритейлу потребують удосконалення, але цей процес має декілька умов: будь-яка інновація не повинна впливати на послідовність бізнес-процесів компанії та діючи цифрову основу компанії (ERP – Планування ресурсів підприємства, CRM – Система управління взаємовідносинами з клієнтами, SCM – Управління ланцюжками поставок), оскільки будь-яка зміна бізнес-процесів тягне за собою дуже дорогі зміни ІТ-сервісів. Виходячи з цього, в процесі вдосконалення бізнес-моделі мережевого FMCG-ритейлу доцільно використовувати бімодальну структуру управління, сутність якої полягає в тому, що крім структури поточного управління в ній створюються структури для пошуку нових інноваційних рішень.

2.2. Аналіз сучасної конфігурації ринку FMCG - ритейлу

Під впливом глобального конкурентного середовища економіки знань сучасний світ отримав гігантів та професіоналів – підприємства, які забезпечують світ передовими технологіями, інноваціями у задоволенні потреб споживача в кожній галузі економіки. Глобальне середовище неминуче торкається сфери роздрібної торгівлі. В умовах жорсткої конкуренції глобальний ритейл дуже швидко адаптується до змін, тому важливим є відслідковування глобальних тенденцій та процесів з метою впровадження нових концепцій торгівлі у діяльність вітчизняних підприємств при стратегічному плануванні їх розвитку [54]. Основні гравці світового продовольчого ринку ритейлу, що формують та задають напрямок розвитку сучасного ринку торгівлі та конфігурації сектору FMCG приносять в рік більше, ніж мільярди доларів США (табл.2.4), завдяки постійному пошуку, експериментам, сучасним технологіям та новим форматам комунікації, щоб стати незамінними для споживачів та бути актуальним в сучасному світі ГКСЄЗ.

Таблиця 2.4

Найкращі продовольчі ритейлери світу, 2018 рік

№	Назва	Країна	Дохід, доларів США млн	Темп приросту за 5 років	Формат магазинів	К-ть країн
1	Wal-Mart	США	514,405	1,6%	Гіпермаркет	28
2	Costco Wholesale Corporation	США	141,576	6,1%	Cash & Carry/ Warehouse Club	11
3	Schwarz Group	Німеччина	121,581	7,1%	Дискаунтер	30
4	The Kroger Co	США	117,527	3,6%	Супермаркет	1
5	Aldi Einkauf GmbH & Co	Німеччина	106,175	6,7%	Дискаунтер	19
6	Tesco PLC	Англія	82,799	0,1%	Гіпермаркет/ Супермаркет	8
7	Target Corporation	США	74,433	0,5%	Дискаунтер	1
8	Ahold Delhaize	Нідерланди	74,076	14,0%	Супермаркет	9
9	Aeon Co.	Японія	71,446	6,5%	Гіпермаркет/ Супермаркет	11
10	Edeka Group	Німеччина	62,054	3,2%	Супермаркет	1

Джерело: сформовано автором на основі [247].

Аналіз закордонного досвіду дозволив виділити кращих гравців світового ринку FMCG-ритейлу: Wal-Mart, Costco, Amazon, Schwarz Group, The Kroger Co, Aldi Einkauf GmbH & Co та інші. Чотири з десяти найбільших ритейлерів світу є родом з США. Вони не особливо активні за кордоном, лише 13% їхніх продажів припадають на іноземні ринки, серед яких особливу роль відіграють найближчі сусіди – Канада і Мексика. Зіткнувшись з конкуренцією з боку Amazon, великі ритейлери, наприклад як Wal-Mart, все більше орієнтуються на розвиток свого бізнесу в області електронної комерції, впровадження технологій в магазинах і відкриття зручних форматів [295]. Кількість великих ритейлерів з Європи складає 88 компаній, що становить 34,4% від сукупного роздрібного доходу всіх учасників світового ринку FMCG. Європейські ритейлери залишаються найбільш активними в глобальному масштабі, оскільки вони продовжують розвиватися за межами своїх внутрішніх ринків: в середньому вони присутні в 18 країнах і отримують 40,7% доходів за межами своєї країни [295].

Українські ритейлери не можуть, поки що, похвалитися масовим виходом на закордонні ринки, однак Україна налічує велику кількість внутрішніх-українських компаній, які впливають на розвиток торгівлі країни та постійну трансформацію сектору FMCG. Основні ритейлери України зазначені у табл. 2.5. На кінець 2019 року лідируючі позиції в Україні з кількості магазинів займає мережа магазинів «АТБ». За останній рік ТОВ «АТБ-маркет» відкрило 88 торгових точок, і темп приросту з 2018 року по 2019 рік склав 8,89%. За попередній рік той самий показник складав 8,79%. Таким чином, при збереженні стратегії «АТБ-маркет» можна було би прогнозувати, що за рік в середньому буде приріст у 80 торгових точок, хоча за рахунок всесвітньої пандемії даний показник може значно змінитися. У трійці лідерів за кількістю торгових точок також закріпилися AT Fozzy Group і VolWest Group, які на кінець 2019 року налічували 561 і 277 магазинів відповідно.

Таблиця 2.5

**Найкращі продуктові ритейлери України за кількістю торгових
точок**

Компанія	Назва мережі	Місце походження	К-ть років на ринку магазинів	К-ть торгових точок			Темп приросту 2018/2019 %
				2017	2018	2019	
ТОВ «АТБ-маркет»	«АТБ»	Дніпро	22	910	990	1078	8,89
AT Fozzy Group	«Сільпо», Fozzy, «Фора», «thrash!», «Бумі-маркет», «LeSilpo», «Favore»	Київ	22	535	540	561	3,89
ТОВ «Ашан» Україна Гіпермаркет»	«Ашан» «Pick Up Point»	Київ	12	20	27	26	-3,70
ТОВ «Омега»	«Novus»	Крим	11	40	43	47	9,3
ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»	«Metro»	Київ	17	23	23	23	13,04
VolWest Group	«Наш Край», «Наш Край експрес», SPAR	передмістя Луцьку (село Змієнець)	19	240	247	277	12,15
ТЗОВ ТВК «Львівхолод»	«Рукавичка»	Львів	16	131	141	159	12,77
ТОВ «Еко»	«Еко-маркет»	Київ	17	114	130	148	13,85
ТОВ «НМСМ «ДЕЛВІ»	«Делві»	Кривий Ріг	2	109	110	118	7,27
ТОВ «Арітейл»	«Коло»	Київ	3	15	52	105	101,92
ТОВ «ЛК-ТРАНС»	«ЛотОк»	Київ	9	87	84	91	8,33
ТОВ «Модерн – Трейд»	"Копійка", Santim	Одеса	19	76	86	90	4,65
«Таврія В», «Таврія плюс»	«Таврія В», «Космос»	Одеса	19	-	76	86	13,16
«Berta Group», ПП «Мережа-Сервіс Львів»	«Близенько»	Львів	7	42	53	64	20,75

Джерело: сформовано автором на основі [296-309] (дата звернення 10.07.20)

Найгіршу ситуацію спостерігаємо з ТОВ «Ашан» Україна Гіпермаркет». За останній рік, наведений у табл.2.5, кількість магазинів скоротилася до 26-ти, але за той рік компанія сконцентрувалася на внутрішніх процесах, особливо приділили увагу зміні комерційної стратегії, розвитку електронної комерції, а також запуску першої програми лояльності в мережі. В загальний перелік гравців на ринку варто також додати ТОВ «Український ритейл» («Брусничка»), ТОВ «ОМЕГА» («Varus»), Торговий дім «Аванта» («Колібріс»), ТОВ «ФУДКОМ» («Велика Кишеня»), ПП «Білла-Україна» («Billa»). Найбільшим проривом року вважається мережа магазинів «Коло», перший магазин якої був відкритий у 2017 році. На сьогоднішній день мережа налічує 105 магазинів, хоча рік тому цей показник був на відмітці 52. Темп приросту ТОВ «Арітейл» складає 101,92%, що неймовірно порівняно з усіма іншими підприємствами-гігантами.

Серед такої кількості відкритих торгових точок за рік слід зазначити, що найпривабливішим регіоном для відкриття продуктових магазинів уже не перший рік залишається Західна Україна. По-перше, це відбувається через постійне зростання доходів населення (хоч і неофіційне), пов'язане з масовим відтоком робочої сили за кордон. По-друге, раніше в західних областях практично не були представлені мережеві FMCG-оператори всеукраїнського масштабу, тут завжди були місцеві локальні гравці. Затісний ринок в інших регіонах України зумовив агресивну експансію на Захід і успішно витіснив або поглинув невеликі компанії. Таку практику показали Євротек (бренди Арсен, Союз, Квартал), Пакко Холдинг (Вопак, Пакко), Volwest Group [310].

Для аналізу ринку другим після демографічної експансії та кількості торгових точок і важливим показником є товарообіг компаній. У таблиці 2.6 вказані найпотужніші ритейлери України, які мають мільярдний потік. Аналізуючи дані, можемо помітити, що ТОВ «АТБ-маркет» не віддає лідируючі позиції і в загальному товарообігу. Конкуренцію може скласти тільки АТ Fozzy Group, який налічує біля 7-ми окремих ритейлерів різних форматів.

Таблиця 2.6

**Найбільші продовольчі ритейлери України за розміром
товарообігу і сумарної торгової площі, 2017-2019 рр.**

Компанія	Назва мережі	Товарообіг млрд. грн з ПДВ			Сумарна торгова площа, тис. кв. м		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
ТОВ «АТБ-маркет»	«АТБ»	80,2	103,9	126,8	410,7	455	510
АТ Fozzy Group	«Сільпо», Fozzy формату cash&carry, «Фора», «thrash!», «Бумі-маркет», «LeSilpo», «Favore»	75	76,9	93,8	545	546,5	576,9
ТОВ «Ашан» Україна Гіпермаркет»	«Ашан»	11,34	15,47		160	197,2	152,4
ТОВ «Омега»	«Novus»	7,31	9,08	11,5	170	181	-
ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»	«Metro»	14,5	17,42	21,02	183	183	183
«Berta Group», ПП «Мережа- Сервіс Львів»	«Близенько»	0,5	0,78	1,18	5,71	6,93	8,3

Джерело: сформовано автором на основі [296-307,311-313] (дата звернення 10.07.20)

Найбільш неочікуваним періодом для ведення бізнесу стало перше півріччя 2020 року у зв'язку з об'явленням про карантин у країні, найважчий період ведення бізнесу прийшовся на початок 2022 року у зв'язку з об'явленням воєнного стану. Настав час швидкого гнучкого реагування підприємців на кожне рішення влади від чого залежить товарообіг і прибуток кожної компанії. Порівняння товарообігу потижнево ритейлерів України 2020/2019 рр., середнього чеку та середньої кількості транзакцій на магазин на ринку FMCG України у 2020 році представлені на рис. Г.3-Г.4, ДОДАТОК Г.

Окрім кількості магазинів, їх сумарного товарообігу, кількості чеків та транзакцій, також необхідно звернути уваги на сумарну торговельну площу. Перше місце впродовж тривалого періоду часу в Україні займає АТ Fozzy Group. За 2018 рік загальна сумарна торговельна площа склала 543 тис.кв.м., що на 88 тис. кв.м більше, ніж у ТОВ «АТБ-маркет». Дані компанії мають відмінні стратегії, у межах яких збільшення торговельних площ не завжди є пріоритетною метою, як і у Metro Cash & Carry Ukraine та ТОВ «Ашан»

Україна Гіпермаркет». Впродовж останніх років Metro Cash & Carry Ukraine займав третє місце за досліджуваним показником, проте у 2018 р. поступився торговельній мережі «Ашан» [310, 314-315]. В даний перелік також була додана локальна мережа магазинів «Близенько», де з кожним роком ми спостерігаємо приріст кількості магазинів, товарообігу та сумарної торгової площі і що є цікавою для нас для подальшого дослідження.

Одним з основних показників ефективності роботи магазинів є товарообіг на 1 кв. м торгової площі. Виходячи з наших розрахунків (рис.2.33) видно, що на розмір даного показника впливає формат підприємства, або стратегія компанії.



Рис. 2.33. Найбільші ритейлери України за розміром середнього товарообігу на 1 кв.м торгової площі, грн

Джерело: побудовано автором

Наприклад, в АТБ, де переважають невеликі за розміром дискаунтери і «магазини біля дому», він складає 248,6 тис. грн. у 2019 році. В компанії Fozzi Group – 162,6 тис. грн., а в маленькому локальному ритейлі «Близенько» – 142,2 тис. грн. (табл. 2.7). Слід зазначити, що в даному випадку великі торгові площі не грають основну роль, дана мережа демонструє, що правильно обрана стратегія, оптимальний асортимент та грамотне управління приводять до показників, які не поступаються лідерам ринку. У решті вітчизняних ритейлерів, що входять в ТОП-10, товарообіг на 1 кв. м коливається від 50 до 90 тис. грн. Ці показники ефективності функціонування виступають основним чинником подальшого розвитку ритейлу в Україні [316].

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика ефективності торгової площі
найкращих продовольчих ритейлерів України**

Компанія	Назва мережі	Товарообіг грн на 1 кв. м торгової площі		
		2017	2018	2019
ТОВ «АТБ-маркет»	«АТБ»	195276,36	228351,65	248627,45
АТ Fozzy Group	«Сільпо», Fozzy формату cash&carry, «Фора», «thrash!», «Бумі-маркет», «LeSilpo», «Favore»	137614,68	140713,63	162593,17
ТОВ «Ашан» Україна Гіпермаркет»	«Ашан»	70875,00	78448,28	-
ТОВ «Омега»	«Novus»	43000,00	50165,75	-
ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»	«Metro»	79234,97	95191,26	114863,39
«Berta Group», ПП «Мережа-Сервіс Львів»	«Близенько»	87565,67	112554,11	142168,67

Джерело: побудовано автором

За даними показниками можна побачити, що мережі магазинів мають різні темпи зростання по кількості торгових точок, по збільшенню товарообігу та торгових площ і що інколи кількість магазинів та площі не впливають на ефективність використання ресурсів, оптимізації процесів та ефективного ведення бізнесу. Тому порівнювати всі ритейлери між собою неможливо, їх треба розділяти по певним ознакам, і така класифікація магазинів на ринку називається форматами магазинів. Класифікація форматів магазинів згідно з сучасним бізнес-середовищем, яке функціонує у глобальному конкурентному середовища економіки знань зазначені у табл. Д.1, ДОДАТОК Д [317]. З кожним роком перелік форматів змінюється та розширюється, в сучасних умовах ГКСЄЗ саме конкретизація напрямів частіше за все диктує форматність. У 2018 році Amazon запустила перший супермаркет без кас і продавців і тим самим відкрила нові горизонти в розвитку форматів продуктового ритейлу, тим самим трансформувала світовий ринок ритейлу. Зараз такі магазини вже працюють в США і Китаї. У Китаї формат «магазин без кас і продавців» склався через наявність розвинених цифрових екосистем

і платформ, які забезпечать функціонування таких магазинів. Тому китайським ритейлерам не доведеться нести величезні витрати на ІТ-розробку. В Україні витрати на фізичне обладнання магазину без касира і розробку ПО ляжуть на плечі самого ритейлера, тому період окупності сильно зростає. І поки таких магазинів наразі немає. Однак, мережі продовольчого ринку ритейлу в Україні розвивають різні формати магазинів від супермаркетів, дікаунтерів, магазинів у дома до гіпермаркетів» або cash&carry [317].

На основі існуючої кон'юнктури ринку та тенденціях його розвитку у 2020 році найбільш ефективними форматами продуктового ритейлу в світі та, безпосередньо, в Україні є [317]: дискаунтер (споживачі зацікавлені у нових можливостях економії і при цьому готові втрачати у якості; магазини формату «біля дому» (покупцю важливо розуміти, що їхати в супермаркет немає необхідності впродовж робочого тижня); спеціалізований продуктовий магазин (покупці очікують не тільки нестандартного асортименту, а й особливого обслуговування та дизайну); магазин здорової їжі або нішеві магазини тільки в великих містах. Аналіз показників функціонування ритейлерів світу та України дає розуміння, що ринок та гравці на ньому розвиваються стрімкими темпами та зі своїми стратегічними векторами та цілями. Розглянемо більш детально амбіції підприємств, їх позиціонування, цінність мети, стратегічні вектори розвитку і, найголовніше, результати їх стратегічного управління в сучасних умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та трансформації ринку (рис. 2.34-2.35) [318].

Дослідження показало, що мислення керівників світового та українського ритейлу значно відрізняється, за рахунок масштабування та виходу на закордонні ринки, узгодження політичних та економічних питань між країнами. Беззаперечним лідером у вітчизняному ритейлі є ТОВ «АТБ-маркет», а на світовому рівні – Wal-Mart. Але через велику кількість нових форматів магазинів маємо розуміти, що порівняння ритейлерів мало би відбуватися виключно за форматами і порівнювати сьогодні магазини «Близенько» та «Сільпо» дуже складно.

Wal-Mart

Очолує список найбільших світових ритейлерів;
 Річний приріст доходу на 2,8% за останній рік;
 Головний напрямком розвитку - e-commerce, як частина своєї стратегії;
 Інвестиції у 2019 році склали 5,4 млрд. доларів США, що призвело до зростання продажів e-commerce на 40%;
 Розширення доставки місця для його BOPIS (купити через Інтернет, забрати in-store). Це призвело до зниження рентабельності чистого прибутку на 1,4 відсотка проти 2,1 відсотка у попередньому році
 Придбання Eloquiі (бренд одягу) та Bare Necessities (роздрібний продаж одягу) для посилення знань компанії в галузі електронної комерції.
 Продала 80 % своєї частки у своєму слабкому бразильському бізнесі приватній компанії Advent, інвестиційна стратегія якої полягає у перетворенні збиткових гіпермаркетів в оптові магазини готівкою.

Costco

Річний приріст доходу на 9,7% за останній рік;
 Відкриття 21-го додаткового складу;
 Анонсування роботи над Zest Fresh - рішення ланцюжка поставок, що забезпечує наскрізну видимість ланцюга постачання свіжих продуктів харчування. Очікується, що це збільшить продажі та забезпечить економію витрат завдяки зменшенню відходів приблизно на 50 відсотків.

Schwarz Group

Річний приріст доходу на 7,6% за останній рік;
 Зосередження на модернізації магазинів, розширенні на існуючих ринках та виході на нові ринки, такі як Сербія (відкрито 16 магазинів в жовтні 2018 р.), Естонії та Латвії;
 Придбання 27 супермаркетів Best Market для модернізації дискаунтерів Lidl;
 У Швейцарії оголосили про відкриття торгові точки у співпраці з мережею універмагів Loeb

Aldi

Річний дохід понад 100 мільярдів доларів США за останній рік
 Розширення асортименту;
 Інвестиції у 2020р. 5 млрд євро у ремонт, модернізацію та побудову нових торгових точок.
 Вступ до Китаю, відкривши два магазини супермаркетів у червні 2019 року;
 Запуск свого транскордонного магазину електронної комерції на Tmall Global;
 Запуск інтернет-флагманського магазину на звичайному Tmall

Рис. 2.34. Порівняльна характеристика діяльності найкращих світових ритейлерів в секторі FMCG за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [245-247].

АТБ

- Мережа №1 в Україні;
- Основний принцип в роботі: відкриття магазинів у невеликих містах, де можна стати мережею №1;
- Купівля, а не оренда приміщення;
- Розвозка товару через власний розподільчий центр;
- Побудова магазинів на відстані до 250 км від складу;
- Стандартизація планування приміщень: зокрема, в залі площею 800 кв. м повинно працювати одночасно 10 кас і 3500 асортиментних позицій на полицях;
- Стратегія низьких цін;
- Основний інструмент маркетингу - щотижневі знижки (до 30 %) на найбільш ходові товари і власні торгові марки;
- Інвестування в сучасні технології, навчання персоналу;
- Відкриття як мінімум 50 магазинів в рік.

**Fozzy Group**

- Сільпо – розвиток в напрямку створення дизайнерських супермаркетів;
- Кафе в торговельному залі - це нова концептуальна зона в мережі «Фора»;
- Основний напрямок розвитку інноваційні проєкти цифрової трансформації та діджиталізації: мобільні додатки, каси самообслуговування, онлайн-магазин та Click&Collect;
- Click&Collect - онлайн-замовлення та самовивозу товарів Fozzy Drive у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі, оновлення в 2019 році;
- На кінець 2019 року 32 відділи «Лавки традицій» почали працювати у форматі shop-in-shop в Сільпо. Це дало старт освітньому проєкту Фудпросвіта, який дає можливість отримати тестові продажі в мережі Сільпо;
- Екологічні проєкти: 5 нових станцій сортування у 2019 році;
- Енергозберігаючі проєкти: заміна люмінесцентних ламп на LED, заміна зовнішнього освітлення на енергоефективне, встановлення рекуперації тепла від холодильного обладнання, встановлення кри
- на холодильне обладнання тощо;
- Проект Власний імпорт збільшив кількість прямих іноземних постачальників до 930 виробників із 85 країн світу.

**Коло**

- Стратегія - стрімка експансія. Увійшов до трійки лідерів українського ринку FMCG - ритейлу за темпами розвитку у 2019р.
- Запуск замовлення продуктів по телефону у 2020р.;
- Майбутній розвиток - франчайзингова модель роботи;
- Асортимент продукції налічує близько 1500 SKU, широка лінійка категорії food to go



Рис. 2.35. Порівняльна характеристика діяльності найкращих українських ритейлерів в секторі FMCG

Джерело: побудовано автором на основі [307].

Кожна мережа має свого покупця, асортимент та стратегію розвитку, тому найдоцільніше вважати конкурентами один одному ті магазини, які знаходяться в одному форматі продуктового ритейлу. Формат завжди визначався чотирма основними характеристиками: широта і глибина асортименту, розмір площі, позиціонування, форма обслуговування. Але через глобальні інновації, зміни поведінкових моделей покупців та їхньої купівельної поведінки, зміну моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань стали швидко виникати нові формати. Нові концепції і проекти стають багатоцільовими: Pop-Up, drive through, комбінації FMCG і HoReCa, впровадження ігрових зон, тестових зон і т.п., що змушує ритейл постійно слідкувати за змінами, інноваціями та тенденціями у світі глобального конкурентного середовища економіки знань [318].

За даними глобального індексу розвитку ритейлу (Global Retail Development Index) за останні 10 років можна побачити світову конфігурацію ринку ритейлу (рис.2.36). Глобальний індекс розвитку ритейлу – це щорічне дослідження, яке дає рейтинг 30 країн, що розвиваються, для розширення роздрібної торгівлі в усьому світі. Індекс аналізує 25 макроекономічних та специфічних змінних для роздрібної торгівлі, щоб допомогти роздрібним торговцям розробити успішні глобальні стратегії та визначити можливості ринкового інвестування, що розвиваються. За даними видавців Global Retail Development Index в А. Т. Kearney, індекс є унікальним, оскільки він визначає найуспішніші ринки сьогодні та ті, які пропонують найбільший потенціал у майбутньому [319]. Згідно даного індексу видно, що найперспективніші країни для розвитку та масштабування ритейлу на сьогодні є Китай, Індія, Малайзія, Індонезія, Саудівська Аравія та ін. (загальний рейтинг глобального індексу розвитку ритейлу зазначений на рис. Д.1, ДОДАТОК Д).

Ритейл Китаю, постраждалий від COVID-19, минулого року зріс лише на 1,6 % до 4,07 трильйона доларів, але за прогнозами до 2025 року може досягти 5,8 трильйона доларів.

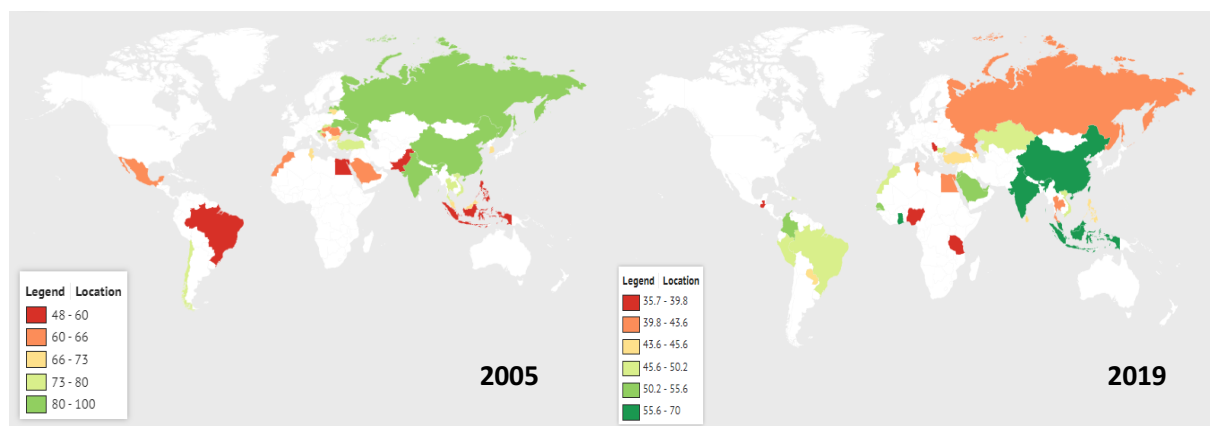


Рис. 2.36. Конфігурація розвитку світового ритейлу за глобальним індексом розвитку ритейлу

Джерело: сформовано автором на основі [319, 320].

Найшвидше зростаючими каналами роздрібної торгівлі є електронна комерція, магазини побутової електроніки та спеціалізовані магазини для дому. Попит у Китаї на місцеві, здорові та натуральні продукти зростає, але все одно споживчі віддають перевагу модним товарам, одягу, косметичці преміум-класу та побутовій електроніці [320]. Нові магазини та формати трансформують ринок ритейлу Китаю. Наприклад, Freshippo включив у свої супермаркети безпілотні касові кіоски, мобільні відскановані деталі продуктів і швидкодіючі конвеєрні стрічки. 7 магазинів Fresh від JD.com використовують розумні візки для покупок, які сканують товари, коли вони потрапляють у кошик, і слідкують за клієнтами, які носять браслети для відстеження. У 2020 році, коли споживачі шукали додаткових зручностей і високоякісних свіжих продуктів, магазини формату «біля дому», як правило, менші за розміром і розташовані в радіусі від 0,5 до 1,5 км від домівки, такі як Fresh Life і Yonghui Mini стали великими мережами. Ритейлери активно експериментують з новими форматами [320]. Споживачі в Китаї хочуть отримати омніканальний досвід, а ритейлери відповідають скануванням QR-коду, самооплатою та швидкою доставкою додому.

Індія – другий за величиною ринок роздрібної торгівлі та найшвидше зростаюча економіка за даними глобального індексу розвитку ритейлу, де очікується, що економічне зростання досягне 9,5% у кінці 2022 фінансовому

році [320]. Очікується, що роздрібний сектор Індії зросте до 1,4 трлн доларів США до 2026 року і більше ніж до 1,8 трлн доларів до 2030 року, завдяки зростанню наявних доходів, урбанізації, зміні способу життя середнього класу, розширеному цифровому зв'язку та допоміжній інфраструктурі. Внесок галузі у ВВП становить приблизно 11-12% [320]. У червні 2020 року Amazon в Індії запустила Smart Kirana Stores, що дозволяє місцевим магазинам створювати цифрові вітрини, пропонувати безконтактні платежі та винагороджувати клієнтів за допомогою Amazon Pay. Walmart придбав Flipkart за 16 мільярдів доларів, що говорить про консолідацію ритейлу.

Бачення Саудівської Аравії на 2030 рік спрямовано на диверсифікацію економіки, пропагуючи «процвітаючий, сучасний та організований сектор роздрібної торгівлі», створюючи мільйон додаткових робочих місць для саудівців та збільшуючи внесок сучасної роздрібної торгівлі та електронної комерції до 80 % сектору роздрібної торгівлі [320]. В останні роки вжиті заходи для зменшення комерційного шахрайства та приховування, особливо в традиційному роздрібному секторі торгівлі. У 2020 році уряд прийняв нові правила франшизи, які підвищують прозорість, спрямовані на збільшення іноземних інвестицій. Завдяки цим та іншим зусиллям Саудівська Аравія зайняла перше місце у списку Світового банку за простотою ведення бізнесу за 2020 рік як країна, що найшвидше реформується, що призвело до того, що Lulu group планує відкрити 21 новий гіпермаркет і експрес-магазин протягом наступних двох років, Watsons планує відкрити близько 100 магазинів на Близькому Сході до 2025 року, Majid Al Futtaim, оператор близько 21 магазину Carrefour в Саудівській Аравії, планує подвоїти свою мережу магазинів у Королівстві до 2025 року.

В даний аналіз і дослідження ринку ритейлу входять всі існуючі ритейли різних напрямків діяльності, тому дані суто для FMCG-ринку можуть бути не релевантними.

Отже враховуючи аналіз сучасної конфігурації світового ринку FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

можна спрогнозувати ключові глобальні тренди ритейлу та його майбутнє в наступні 5 років (рис.2.41).

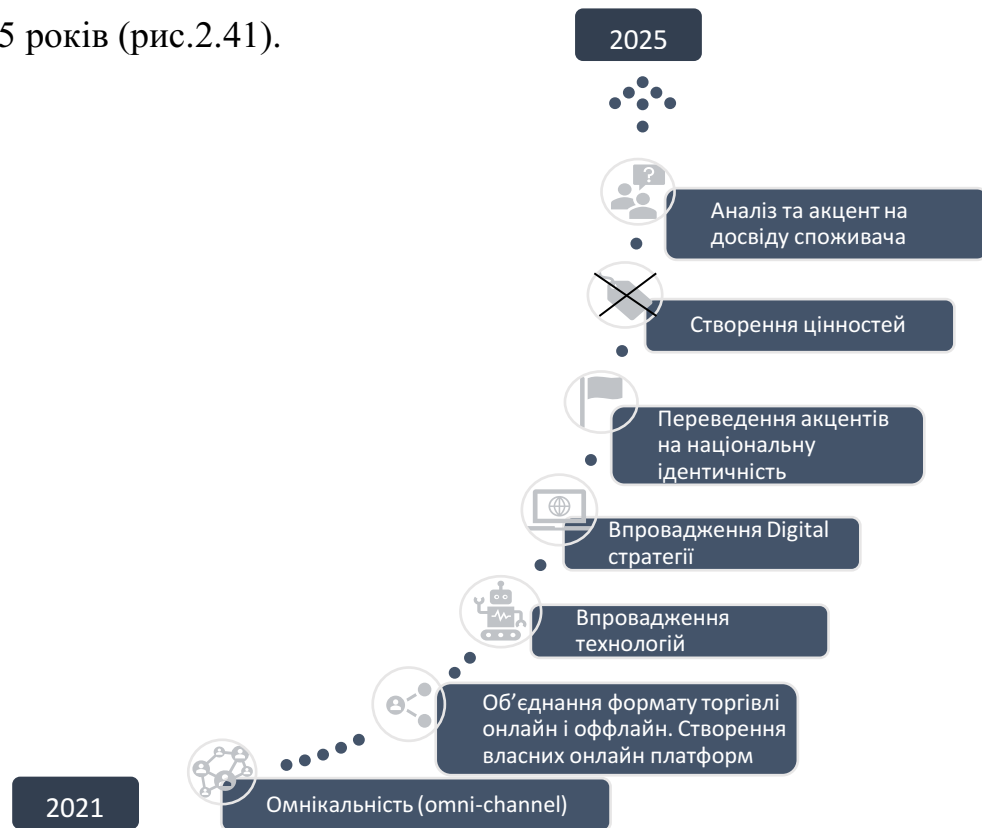


Рис. 2.41. Основні світові тренди ритейлу 2021-2025 рр

Джерело: розроблено автором

Детальний опис трендів наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Загальний опис світових трендів ритейлу 2021-2025рр

№	Тренд	Загальний опис
1	Оmnікальність (omni-channel)	Об'єднання різних каналів, такі як веб-сайти, програми, соціальні мережі, електронні купони, флеш-продажі, рор-ур-магазини та інше, в одне ціле. Успішна стратегія omni-channel ставить споживача в центр уваги. Клієнт може замовляти товар в будь-якому каналі за будь-яких умов, проводити оплату чи передоплату різними способами: готівкою, банківськими картами або бонусними балами. Згідно з дослідженнями на 15-30% зростають витрати покупців в мережі з омніканальністю. Клієнти Omni-channel частіше залучають друзів, знайомих, родичів, які згодом стануть новими покупцями. Магазины, в свою чергу, мають кращу лояльність покупців через доступність і згадуваність [321].
2	Об'єднання онлайн і офлайн	Найшвидше сегмент e-commerce в ритейлі розвивається в Китаї (+52% за рік), Південній Кореї (+41%), Великобританії (+8%), Франції (+7%), Японії та США (+5%) [323]. Таким прикладом є великі витрати роздрібного гіганта Wal-Mart на впровадження Grocery Online, через купівлю Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth і Bonobos, щоб швидко наростити свою частку онлайн-продажів замість будівництва з нуля.

Продовження табл. 2.8

№	Тренд	Загальний опис
3	Власні онлайн-платформи	Більшість ритейлерів, щоб залишитися на ринку, будуть змушені діяти за одним із таких сценаріїв: стати онлайн платформою, приєднатися до інших платформ чи продовжити роботу в звичайному режимі. Новий звіт Інституту маркетингу продуктів харчування та Nielsen показує, що до 2024 року 70% споживачів будуть робити покупки в Інтернеті [325]. Приклад-компанія Alibaba, яка в серпні 2019-го оновила функціональні можливості свого маркетплейса Tmall: персоналізований користувальницький досвід, заснований на індивідуальних уподобаннях клієнтів, рішення для лояльності, а також функцію доповненої реальності для віртуальної примірки. Подібний підхід дозволяє збирати максимальну кількість даних про споживачів, а значить - пропонувати їм більш цільові продукти та послуги. І така стратегія окупається.
4	Впровадження доставки	За дослідженням Retail Forward 4 з 10 споживачів вважають, що їм більше не потрібно робити покупки в фізичних магазинах, так як є доставка. У цьому питанні лідирує Азія. При цьому 46% респондентів відповіли, що хочуть, щоб роздрібні продавці прогнозували їхні потреби і завчасно відправляли товари. Для продавців також з'являються нові можливості в розвитку даної функції за рахунок автономних транспортних засобів та дронів, які покращують логістику [326].
5	Digital стратегії	Найвища активність з точки зору змін покупок очікується між 2020 і 2029 роками із збільшенням оцифрування через доставку безпілотників, автоматичне замовлення та покупки мобільних телефонів. Вірогідно, покупці змінять звички покупок з 2025 року, а також з приходом 5G з кінця 2021 року. Переможці в цьому новому Digital (цифровому) світі кинуть виклик традиційному мисленню щодо інновацій продуктів, залучення споживачів, організаційної структури, стратегії та бізнес-моделей.
6	Зростання ролі ціннісного фактору	За дослідженням Retail Forward 55% опитуваних позначили, що в майбутньому відмовляться купувати товари у роздрібних продавців, які не поділяють їхні особисті цінності: покупці хочуть відчувати себе добре, розуміючи кому віддають свої гроші та на що вони їх витрачають. Для більшості споживачів це означає вибір бізнесу, які розділяє їх особисті цінності - будь то eco-friendly бренд, компанія, яка сприяє гендерній рівності або щось інше [328]. Беручи той факт, що з кожним роком зростає пріоритет цінностей, які несе в собі бренд, бізнесу необхідно усвідомити, що час b2b і b2c пройшов. Ми живемо в епоху, в якій побудувати лояльні та довгострокові відносини зі споживачем можна тільки коли стратегія базується на принципі h2h (human2human) [328]. Найактуальнішими цінностями сьогодення є спротив військовому агресору та війні, сприяння покращенню здоров'я, захист планети та створення економічно справедливої екосистеми [326].
7	Досвід споживача (Customer experience)	Фізичні магазини для того, щоб конкурувати зі зручністю та нескінченним асортиментом, які пропонуються в інтернеті, повинні в майбутньому надати важливі враження для клієнтів, сформувавши їх споживчий досвід і участь бренду. Магазини, які дарують емоції і враження стають центрами формування купівельних вражень. Відповідно, прогнозується, що інструментом вимірювання успіху магазину буде новий показник - купівельний досвід (Customer experience) на одиницю площі. Ритейлери усвідомлюють важливість створення унікальних пропозицій, захоплюючої і розважальної атмосфери та найвищого рівня обслуговування, і активно впроваджують такі принципи в своїх магазинах. Деякі компанії переходять від продажу товарів до продажу послуг і рішень. Безліч продуктових мереж уже відкрили магазини всередині медичних клінік і кабінетів місцевих дієтологів. Мережа супермаркетів в США Hy-Vee тепер об'єднується з фітнес-центрами OrangeTheory, щоб інтегрувати послуги з навчання і харчування [325, 329].

Продовження табл. 2.8

№	Тренд	Загальний опис
8	Національна ідентичність	Порушені ланцюжки міжнародних поставок при пандемії та війні на території України змушують шукати продукти місцевого виробництва. Споживачі відступають від глобалізації і гіперспоживання і переходять до покупки високоякісних продуктів у місцевих компаній [327].
9	Технології	Нові технології є найочевиднішим і найсильнішим чинником впливу на ритейл. Наприклад: - Голосові помічники та штучний інтелект Голосові помічники та ШІ приведуть до значних змін у звичках покупок у магазинах та електронній комерції. Сьогодні лише близько 20 відсотків користувачів пробували голосові покупки за допомогою помічника ШІ, але це зміниться, і до 2022 року, як очікується, індустрія голосових покупок складе 40 мільярдів доларів. - Технології віртуальної реальності (VR); Іспанська El Corte Ingles занурює покупців в подорож по історії вин за допомогою свого VR-додатку. Metro в липні 2017 року, запустила VR додаток, що дозволяє покупцям переглядати 100 обраних продуктів [247]. - Технології доповненої реальності (AR); Wal-mart є спонсором популярної мобільної AR-гри Jurassic World. Приходячи в магазини, гравці можуть знаходити там унікальні віртуальні сховища і предмети - тим самим Wal-mart збільшує трафік в своїх торгових точках і залучає нових покупців. А в 2018р ритейлер запустив в своїх магазинах функцію AR-сканування продуктів, яка допомогла зняти навантаження з працівників і значно автоматизувала процес торгівлі. - Магазины без персонала (безпілотні магазини). Ідентифікація відвідувачів при вході в магазин, промарковані QR-кодами товари і функція миттєвої оплати товарів без кас - тільки основні переваги таких магазинів. - Впровадження роботів. Wal-Mart і Ahold Delhaize використовують роботів в магазинах для сканування товарів і підрахунку запасів. LoweBot допомагає клієнтам Lowe переміщатися по магазинах, розуміючи де вони знаходяться і перевіряти продукти на полицях [247].

Джерело: сформовано автором

Детальний розгляд наведених даних дозволяє зробити висновок, що галузь роздрібної торгівлі знаходиться в постійному процесі трансформації. Так, вже в найближчому майбутньому ритейлу доведеться працювати в умовах зростаючої конкуренції і необхідності підвищення ефективності операційної діяльності в умовах нестачі людських ресурсів. Інновації, співпраця, консолідація, інтеграція та автоматизація будуть потрібні для поживлення торгівлі як в Україні, так і в світі, що суттєво вплине на спосіб ведення бізнесу роздрібною торгівлею зараз і в майбутньому в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

2.3. Аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємств на основі кластеризації країн за рівнем ГКСЕЗ

Підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку держави, регіону, міста, села чи окремого суб'єкта господарювання безпосередньо пов'язано із збільшенням глобалізаційних тенденцій та розвитком економіки знань у світі. Конкурентні переваги сьогодні мають підприємства країн, економіка яких базується на інноваціях та знаннях, – Швейцарія, США, Сінгапур, Швеція. Навпаки, підприємства країн, які мають нижчий рівень інноваційного розвитку, науки та освіти, доступу до інформації, нових технологій в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, втрачають свої конкурентні позиції [324]. Головною метою для таких країн повинно стати підвищення готовності до глобалізаційних процесів та власної економічної ефективності. При цьому суб'єктам господарювання вкрай важливо слідкувати за розвитком країни, в якій ведеться діяльність, та аналізувати вплив глобального конкурентного середовища економіки знань.

В результаті проведення дослідження було визначено, що сучасний ринок та середовище піддаються конфігурації, гравці на ринку розвиваються стрімкими темпами та зі своїми стратегічними векторами та цілями. Глобальне конкурентне середовище економіки знань має свої фактори впливу на економічний розвиток як країни, так і кожного підприємства окремо.

Для отримання математичного підтвердження аналітичних висновків, пропонуємо провести економіко-математичне моделювання, яке покаже рівень розвитку країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі кластерного підходу, що в свою чергу говорить про можливість стратегічного розвитку ритейлу в середині кожної країни. Кожне підприємство FMCG-ритейлу в світі змушено постійно підтримувати свою конкурентну позицію на ринку та враховувати у своїй діяльності цілу низку внутрішніх та зовнішніх факторів глобального конкурентного середовища

економіки знань. Безперервний моніторинг зовнішніх показників, показників фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності та ін. є необхідною умовою забезпечення стабільної діяльності як окремого підприємства так і FMCG-сектору в цілому, що в свою чергу впливає на економічний розвиток країни. Для аналізу еволюції та впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на економічний розвиток, найбільш доцільним є використання кластерного аналізу.

Методи багатовимірної аналізу – набір методів дослідження соціально-економічних процесів з великим числом характеристик. До них відноситься кластерний аналіз. *Кластеризація* є одним із завдань аналізу даних (Data Mining), і передбачає поділ безлічі однорідних об'єктів, що характеризуються вхідними векторами, на кластери (групи) за ступенем «схожості». Кожен кластер формується таким чином, щоб об'єктів його межах були найбільш схожими один на одного і не схожими на об'єкти, що входять в інші кластери. Це дає підстави для порівняння кластерів на основі оцінки «схожості» об'єктів та знаходження відмінностей між ними, а відповідно і між країнами, які в них входять [330].

Основна задача економіко-математичного моделювання у даному дослідженні полягає у оцінюванні рівня розвитку країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі кластерного підходу та проведення кількісного аналізу середніх значень ознак характеристик рівня розвитку країн по кожному з отриманих кластерів країн світу. Групування країн дозволить узагальнити закономірності й основні тренди в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань в різних країнах.

У роботі проведено кластерний аналіз, що дозволяє визначити модель подальшого розвитку країни на основі врахування багатовимірних даних, у процесі чого висунуто наступну *гіпотезу*: оскільки будь-яка модель обумовлює певні правила ведення господарювання і передбачає тенденції розвитку національної економіки, застосування результатів кластеризації

допоможе суб'єктам господарювання у прийнятті управлінських рішень, зокрема дає розуміння про те, в який формат діяльності інвестувати в цій країні.

Набір даних. Розподіл країн на кластери проводиться за набором даних, які формуються на основі офіційних статистичних даних, визнаних міжнародних рейтингів та індексів [330]. У даній методиці всі фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань ми будемо оцінювати за допомогою індексу глобалізації (Globalisation Index), індексу економіки знань (Knowledge economy index) та індексу конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), які відображають і включають в себе всі показники глобального конкурентного середовища економіки знань.

Індекс рівня глобалізації країн світу (KOF Globalization Index), розроблений у 2002 році дослідницькою групою Швейцарського економічного інституту (KOF Konjunkturforschungsstelle) за участю фахівців Федерального Швейцарського технологічного інституту (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich), – це комбінований показник, який дозволяє оцінити масштаб інтеграції тієї чи іншої країни у світовий простір із врахуванням економічних, соціальних та політичних аспектів глобалізації (Додаток Є табл. Ж.1) [331].

Згідно з KOF-індексом рівень глобалізації світу характеризуються наступним чином (рис. 2.37). Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) оцінює здатність економік забезпечувати вищу продуктивність бізнесу і, відповідно, темпи економічного зростання й економічного добробуту нації (рис.2.38). Індекс розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму як показник економічної конкурентоспроможності країн світу у межах глобального дослідження. Індекс формується зі 113 змінних, які детально характеризують конкурентоспроможність країн на різних стадіях економічного розвитку.

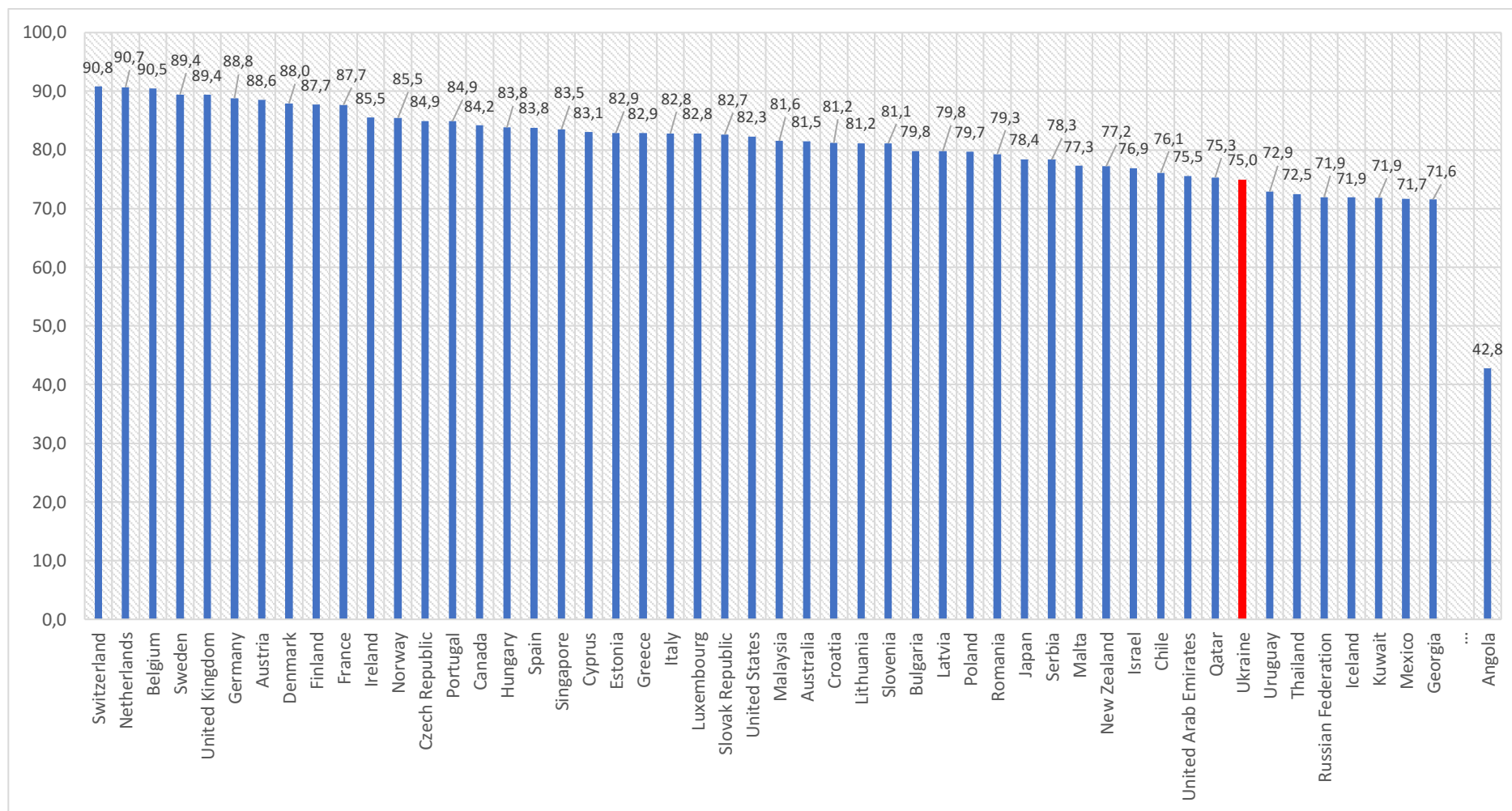


Рис.2.37. Країни-лідери у світі за рівнем глобалізації, 2020р.

Джерело: побудовано автором на основі [125]

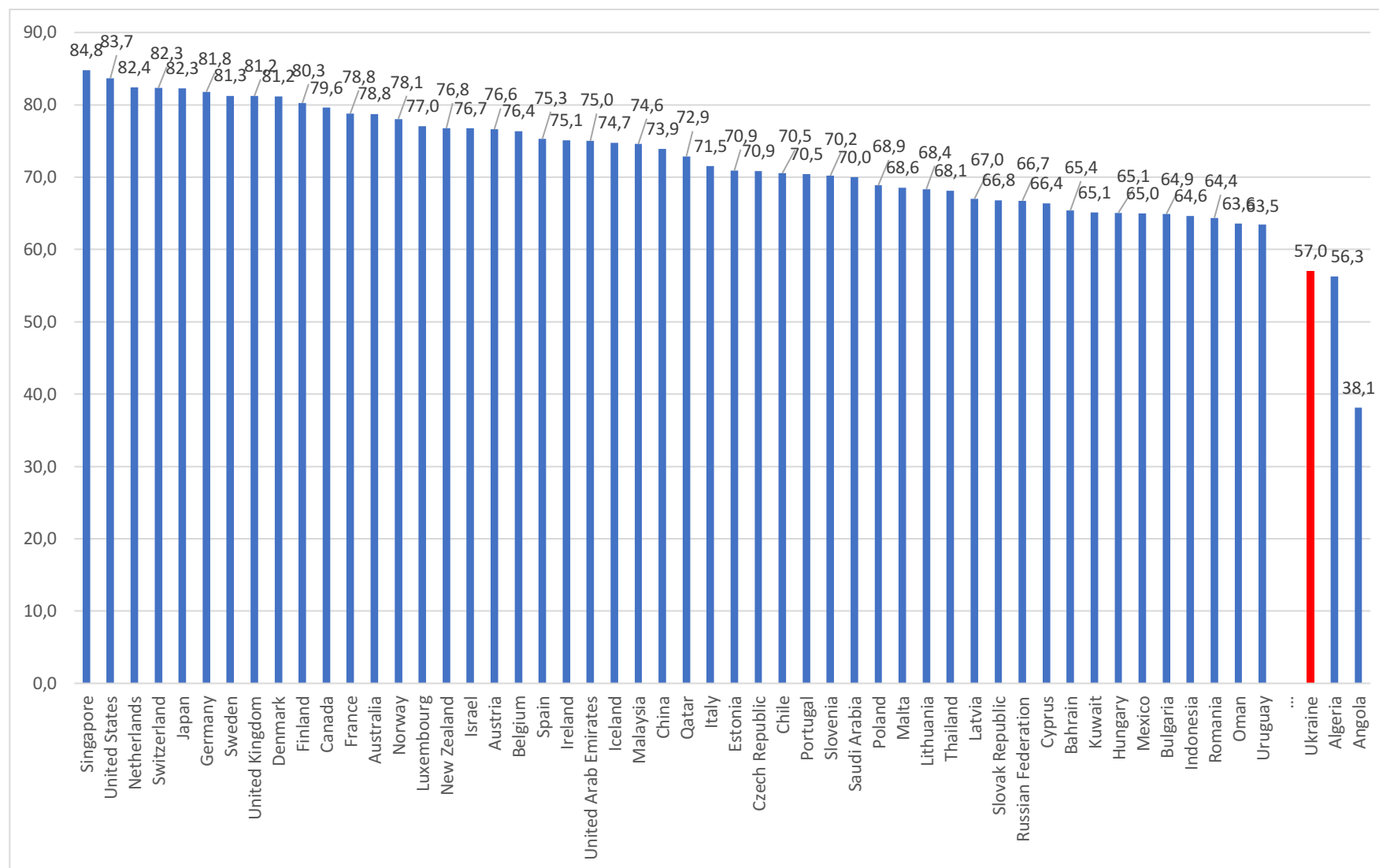


Рис.2.38. Країни-лідери у світі за індексом глобальної конкурентоспроможності, 2020р.

Джерело: побудовано автором на основі [333]

Рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях (рис. 2.39), характеризує Індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index) – комплексний показник, розроблений в 2004 році групою Світового банку (The World Bank). Індекс є складовою методики K4D («Знання для розвитку»), створеної для оцінки здатності країн виробляти, приймати і поширювати знання, а також вимірювання готовності до переходу на модель розвитку, засновану на знаннях [331]. В основі розрахунку Індeksu лежить запропонована Світовим банком «Методологія оцінки знань» (The Knowledge Assessment Methodology – KAM), яка включає комплекс зі 109 структурних і якісних показників, об'єднаних у чотири основні групи:

1. Індекс економічного та інституційного режиму (The Economic Incentive and Institutional Regime) – показник, який характеризує умови розвитку економіки і суспільства, економічне і правове середовище, якість регулювання, рівень розвитку бізнесу та приватної ініціативи, здатність суспільства та його інститутів до ефективного використання існуючого і створення нового знання [331].

2. Індекс освіти (Education and Human Resources) – показник рівня освіченості населення та наявності у нього стійких навичок до створення, розповсюдження і використання знань. У індексі враховані параметри грамотності дорослого населення, ставлення осіб, що вчать до кількості осіб відповідного віку тощо [331].

3. Індекс інновацій (The Innovation System) – показник рівня розвитку національної інноваційної системи, включно з компаніями, дослідницькими центрами, університетами, професійними об'єднаннями та іншими організаціями, які сприймають і адаптують глобальні знання для місцевих потреб, а також створюють нові знання і нові технології [331].

4. Індекс інформаційних і комунікаційних технологій (Information and Communication Technology – ICT) – показник рівня розвитку інформаційної та комунікаційної інфраструктури, яка сприяє ефективному розповсюдженню і переробці інформації [331].

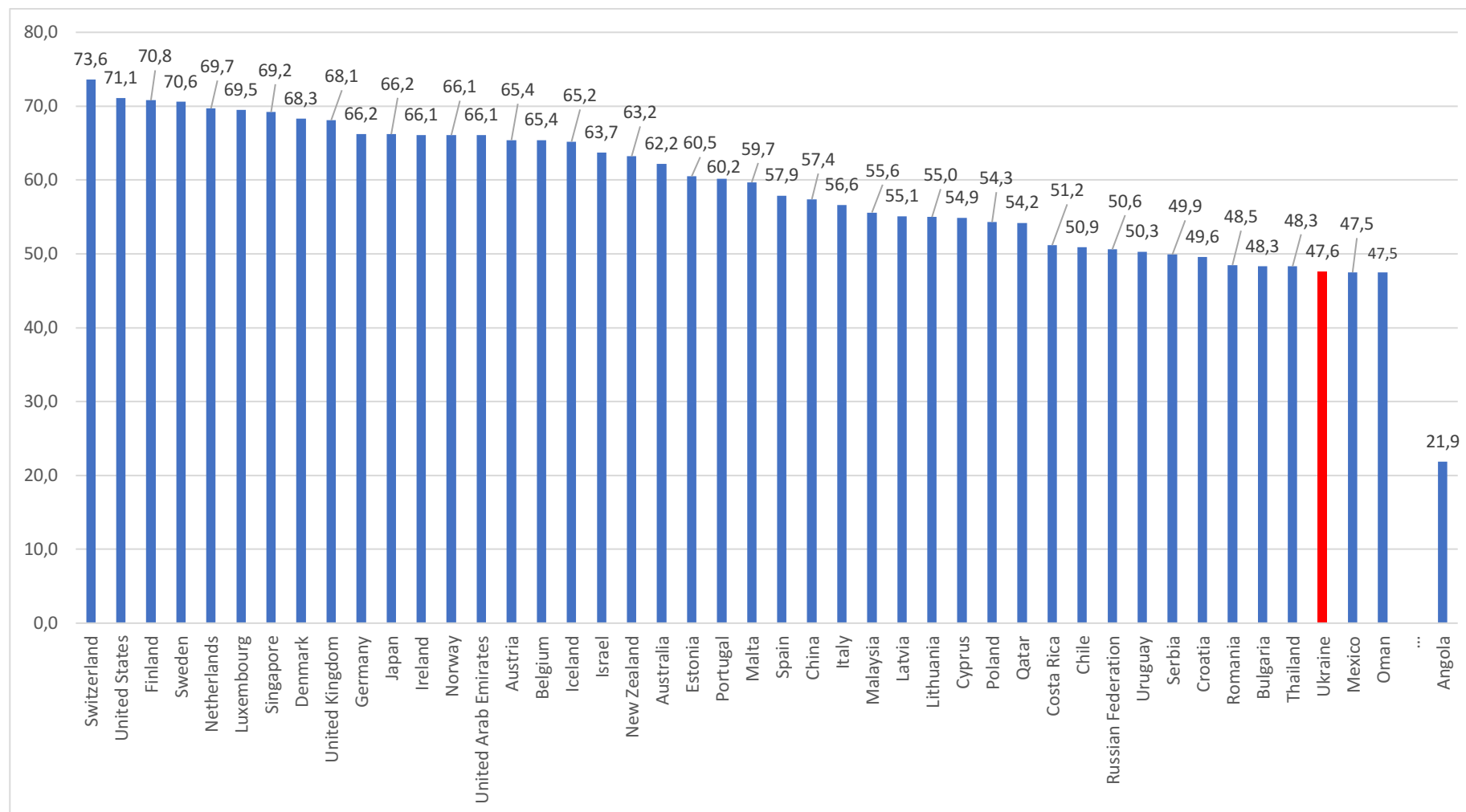


Рис.2.39. Країни-лідери у світі за індексом економіки знань, 2020р.

Джерело: побудовано автором на основі [332]

Математичний апарат. Одним з широко застосовуваних методів кластеризації є метод К-середніх, який представляє собою простий підхід розбиття певного набору даних на К окремих кластерів, що не перетинаються. Алгоритм кластеризації методом К-середніх виглядає наступним чином:

1. Кожному з спостережень надаємо випадково обране число (у нашому випадку $k=3$). Ці числа будуть служити як вихідні дані кластерів.
2. Об'єктний склад кластерів змінюємо з метою мінімізації мінливості всередині кластерів та максимізації мінливості між кластерами. Кожне наступне спостереження $(K+1)$ належить до групи, міра подібності з центроїдом якого мінімальна.

2.1. Розрахунок центроїду для кожного з К кластерів. Центроїд k кластеру представляє собою вектор із p середніх значень ознак, що описують спостереження з цього кластера.

$$\mu_i = \frac{1}{|S_i|} \sum_{x_j \in S_i} x_j, \quad (2.3)$$

де, S_i – отримані кластери, $i=1,2,\dots, k$; x_j – j -й параметр, $x_j \in S_i$.

2.2. Розраховуємо сумарне квадратичне відхилення точок кластерів від центроїдів цих кластерів:

$$D = \sum_{i=1}^k \sum_{x_j \in S_i} \rho(x_j, \mu_i)^2, \quad (2.4)$$

де, ρ - обрана метрика.

2.3. Привласнюємо кожному спостереженню мітку кластера, чий центроїд знаходиться найближче до цього спостереження (тут віддаленість виражається у вигляді евклідової відстані, яка є геометричною відстанню між точками в багатовимірному просторі та для пари точок $p=(p_1,\dots,p_n)$ і $q=(q_1,\dots,q_n)$ розраховується за формулою 2.5) [334].

$$d(p, q) = \sqrt{(p_1 - q_1)^2 + (p_2 - q_2)^2 + \dots + (p_n - q_n)^2} \quad (2.5)$$

Алгоритм триває до того часу, поки склад кластерів не перестане змінюватися. Це відбувається за кінцеве число ітерацій, тому що кількість

можливих розбиттів кінцевої множини обмежена, а на кожному кроці сумарне квадратичне відхилення D не збільшується, тому зациклення неможливе.

Об'єктами класифікації для кластерного аналізу розвитку країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань виступають 93 країни світу.

У якості характеристик обрано наступні *змінні*:

- ✓ X – індекс глобалізації (KOF Globalization Index);
- ✓ X2 – індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index);
- ✓ X3 – індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index);
- ✓ X4 – глобальний інноваційний індекс (Global innovation index) ;
- ✓ X5 – ВВП на душу населення.

Дані глобальні індекси виступають індикатором позиції національної економіки на міжнародних ринках, зважаючи на оцінку основних складових конкурентоспроможності та представляє набір даних для виявлення та аналізу світових інноваційних тенденцій, ефективності політики та економіки з метою інноваційного розвитку та головних показників на яким слід уважно приділяти увагу. Детально вихідні дані по 93-м країнам указані у табл. Е.1, ДОДАТОК Е.

Для відображення візуального ряду кластерного аналізу з урахуванням 5-ти змінних будемо використовувати метод зниження розмірності-перетворення даних, що полягає у зменшенні кількості змінних шляхом отримання основних змінних. У багатовимірному статистичному аналізі кожен об'єкт описується вектором, розмірність якого довільна. Аналізувати накопичення точок у тривимірному просторі достатньо складно. Безпосереднє сприйняття даних вищої розмірності, як в нашому випадку, неможливе. Тому цілком природним є бажання перейти від багатовимірної вибірки до даних невеликої розмірності, щоб відобразити на малюнку. Кластерний аналіз розвитку країн в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань з урахуванням 5-ти змінних за 2010 та 2020 роки відображений на рис. 2.40 та 2.41 відповідно за допомогою мови програмування R.

створюють кращі умови для функціонування повних відтворювальних науково-технологічних циклів в різних галузях і сферах діяльності за рахунок концентрації найпродуктивнішої частини світового інтелектуального ресурсу, стають «Майстрами» у функціонуванні глобального конкурентного середовища економіки знань. З 2010 року такими країнами можна вважати Австралію, Австрію, Канаду, США, Норвегію та ін. (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Кластер «Майстри» країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань за 2010 рік

Країна	Індекс глобалізації	Індекс економіки знань	Індекс глобальної конкурентоспроможності	Інноваційний індекс	Населення	ВВП, на душу населення, дол. США
Австралія	81,04	8,88	5,11	49,85	22031750	56820,27
Австрія	87,59	8,61	5,09	50,75	8363404	46942,01
Канада	82,53	6,88	5,3	56,33	34004889	47562,28
Данія	87,69	9,52	5,32	56,96	5547683	58041,35
Фінляндія	85,97	9,37	5,37	57,5	5363352	46543,28
Ірландія	85,79	8,86	4,74	54,1	4560155	48841,1
Люксембург	86,85	8,37	5,05	52,65	506953	105153,73
Нідерланди	88,19	9,11	5,33	56,31	16615394	51041,4
Норвегія	85,02	9,11	5,14	52,6	4889252	87693,78
Катар	70,92	5,84	5,1	47,74	1856329	64485,88
Сінгапур	84,7	8,26	5,48	59,64	5076732	47236,69
Швеція	88,74	9,51	5,56	62,12	9378126	52869,09
Швейцарія	88,82	8,87	5,63	63,82	7824909	77048,69
США	80,32	9,02	5,43	4,57	309327143	48466,65

Джерело: розроблено автором

У кластер «Майстри» у 2010 році потрапляють скандинавські країни, Австралія, Канада, США, Сінгапур та Катар, тобто всі найбільш розвинені країни світу. Цей кластер характеризується фокусуванням на високотехнологічних сегментах глобальних виробничих мереж, наукомістких послугах і НДДКР, зберігається контроль над глобальними ланцюжками створення цінностей, концентруючи у себе створення знань та інновацій. Всі ці країни дотримуються інноваційної моделі економічного зростання. Державна інноваційна політика розвинених країн у якості визначальних чинників включає [335, 336]: розвиток науки у напрямку глобального

лідерства; розвиток стратегічного управління, включаючи планування і координацію науково-технічного розвитку на національному рівні; активну державну підтримку інновацій з відмовою від встановлення жорстких пріоритетів у розвитку науки та інновацій та мінімалізації спотвореного впливу ринку; системний підхід у побудові національної та регіональних інноваційних систем; створення спеціального інструментарію підтримки інновацій за рахунок галузевих, кластерних, секторальних, регіональних та інших інструментів; розширення співробітництва держави з бізнесом, в тому числі МСП, в сфері генерування, розробки та впровадження інновацій; активну участь у міжнародних процесах в сфері знань на всіх рівнях та в структурах міжнародного науково-технічного співробітництва; включення у систему міжнародного бізнесу, ГЛЦ і глобальних інноваційних мереж; збільшення ролі регіонів і кластерів в освоєнні інновацій з виходом на світовий рівень. Кластер «Майстри» об'єднує країни-лідери цифрових трансформацій. Це лідерство пов'язано з кращими позиціями в світі у побудові цифрової економіки (електронної, Інтернет-економіки) та окремих її елементів: адитивні технології, роботизація, Інтернет речей, хмарні та розподілені обчислення, інформаційні системи в управлінні тощо. Цифрова економіка, в свою чергу, через глобальні процеси впливає на розвиток всіх країн світу. У політичному напрямку країни-лідери роблять акцент на людському і соціальному розвитку та освіті. Це має підтвердження у сучасних міжнародних індексах, які ми використовуємо в кластерному аналізі. Особлива увага приділяється якості освіти, її зв'язкам з наукою та інноваційним підприємництвом. Цікавим фактом є той, що всі університети, які лідирують у світових рейтингах, зосереджені в розвинених країнах (табл. Е.2-Е.3, ДОДАТОК Ж).

Наступний кластер об'єднав 20 країн «Учнів», таких як Бельгія, Чехія, Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Португалія, Кіпр, Греція, Ісландія, Словенія, Мальта Ізраїль, Японія, Нова Зеландія, Саудівська Аравія, ОАЕ, Великабританія та ін., які навчаються розвиватися в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та з середнім ВВП на душу

населення – 31635, 8 дол. США. У кластері «Учні» потрапляють більша кількість європейських країн, які притримувалися стратегії сталого розвитку. З метою "розбудови загальноєвропейських політичних рамок для забезпечення сталого розвитку, задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби " у 2001 році ЄС було розроблено Першу Стратегію сталого розвитку. Стратегія визначала пріоритетні напрями у економічній, соціальній та екологічній сфері та глобальному управлінні, що мали підсилювати один одного [337].

У 2006 році офіційно затвердили «Оновлену стратегію сталого розвитку ЄС», яка визначила вектори змін на рівні планування для ЄС у цілому та держав-членів союзу. Серед пріоритетних напрямів стратегії було визначено такі: зміна клімату та чиста енергетика; розвиток транспорту у напрямі забезпечення його відповідності потребам суспільства; стає споживання та виробництво; збереження та покращення управління природними ресурсами; розвиток системи охорони здоров'я; створення соціально орієнтованого суспільства; подолання глобальної бідності [338]. Про поглиблення у стратегію сталого розвитку говорять показники індексу глобальної конкурентоспроможності та глобалізації країн. Всі країни потопають у торговельних, міжособистісних, інформаційних, культурних, глобалізаційних процесах і тільки кластеру «Майстри» вдається найкраще адаптуватися та функціонувати в даних умовах. На рис. 2.43 відображений рівень глобалізації за даними показниками індексу глобалізації з 1990 року по 2010 рік.

Третій кластер у 2010 році увібрав у себе 59 країн «Початківців», у тому числі і Україна, що характеризуються відсталістю реагування на трансформаційні зміни в середовищі, що говорить про слабку державну керованість або «Байдужих» країн, що не реагують на глобальні трансформації та не відповідають на виклики глобального конкурентного середовища економіки знань. Кластер «Початківців, або Байдужих» характеризується відносно невисоким рівнем ВВП на душу населення і вкладеннями у людський

капітал, ці ознаки стали визначальними для об'єднання країн. За кількістю країн (59) кластер став найбільшим.



Рис. 2.43. Рівень індексу глобалізації (за KOF) країн світу 1990 та 2010 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [125].

Стимулом для країн, регіонів, підприємств в оволодінні результатами науково-технічного прогресу, розробленні ефективних стратегій міжнародного науково-технічного співробітництва є зростаюча боротьба за сфери впливу, глобальні ресурси цивілізаційного розвитку, ринки збуту товарів тощо. Розвиток техноглобалізму примушує країни до пошуку компромісів та вироблення загальних правил ведення конкурсного змагання на ринках високих технологій з метою врівноваження їх соціо-еколого-економічних інтересів.

За висновком експертів, лише розвиток науки і досліджень зможуть перетворити економіку Європи на найдинамічніше і найбільш конкурентоспроможну економіку світу. Одним з ключових пріоритетів ЄС у наступний стратегічний період визначено реалізацію трикутника знань: створення, передавання й використання – через дослідження, освіту, професійне навчання та інновації.

Стратегічна програма «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та інклюзивного зростання», схвалена у 2010 році окреслила напрями змін у якості економічного зростання: розумне зростання (інтелектуалізація економічного розвитку, дослідження та інновації); стале зростання (екологізація (грінізація) економічного розвитку, доцільне використання

ресурсів); інклюзивне зростання (соціалізація економічного розвитку, підвищення рівня зайнятості населення, досягнення соціальної та територіальної злагоди). Цільові орієнтири, встановлені Стратегією до 2020 року, є наступними: 75% населення віком від 20 років до 64 років має бути працевлаштовано; 3% ВВП ЄС має бути інвестовано в дослідження та розробки; на 30% має бути знижено забруднення навколишнього середовища; частка учнів, які залишили школи, не має перевищувати 10%, не менше 40% молоді має здобути вищу освіту; кількість людей за межею бідності має бути скорочено на 20 млн осіб [337]. У Стратегії 2020 пропонується п'ять основних напрямів діяльності: зайнятість; дослідження та інновації; зміна клімату і енергетика; освіта, боротьба з бідністю. Визначений Стратегією 2020 новий економічний курс вимагає скоординованих дій країн членів ЄС, включаючи соціальне партнерство та розбудову громадянського суспільства [337].

Отже за 20 років кардинально змінюються стратегічні орієнтири та вектори розвитку країн, що призводить до орієнтирів на людський, інтелектуальний капітал, науково-технічну складову в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що підтверджується кластерним аналізом (рис.2.44).

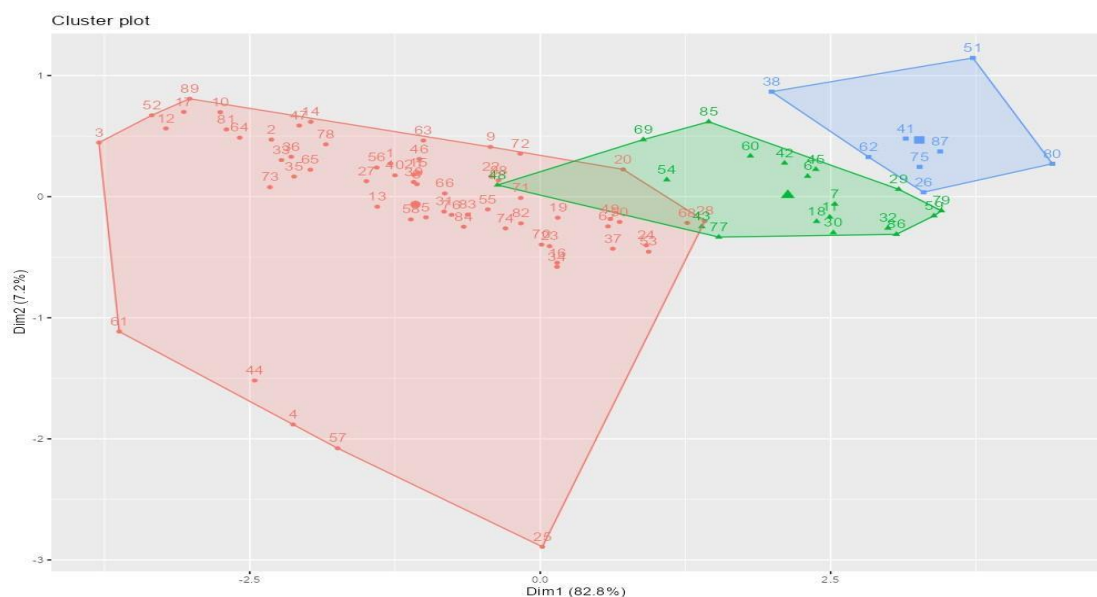


Рис. 2.44. Кластерний аналіз розвитку країн в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань за 2020 рік.

Джерело: розроблено автором

```

> km_2020_res
K-means clustering with 3 clusters of sizes 62, 19, 8

Cluster means:
  Globalisation.Index_2020 Knowledge.economy.index_2020
1          67.46435          41.88141
2          83.02842          62.99474
3          83.78250          68.63750
  Global.Competitiveness.Index_2020 Global.innovation.index_2020 GDP.per.capita_2020
1          59.85395          31.25968          8225.801
2          76.90089          49.47895          41545.188
3          79.60912          55.38250          74554.769

Clustering vector:
[1] 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 1 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 3 1 1 3
[42] 2 2 1 2 1 1 2 1 1 3 1 1 2 1 1 1 1 2 2 1 3 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 3 1 2 1 2 3 1 1
[83] 1 1 2 2 3 1 1

within cluster sum of squares by cluster:
[1] 2563005069 1374238671 2755406649
(between_SS / total_SS = 86.0 %)

```

Рис. 2.45. Характеристика центрів показників кластерів за кожною змінною кластеру за 2020 рік.

Джерело: розроблено автором

За результатами кластерного аналізу країн визначено, що у 2020 році кількість країн «Майстрів», які вміло адаптуються до глобального конкурентного середовища та набувають свої конкурентні переваги, значно зменшилося (табл. 2.10). Також, цікавим фактом є те, що центри показників кластерів значно змінилися, так центр третього кластера по координаті індексу глобалізації за 10 років виріс з 63,9 до 83,7, що говорить про активне поторпання у глобалізації відсталих країн, а центр по координаті глобального інноваційного індексу з 33 до 55,4, що показує активність та направленість у створенні середовища для розробки інновацій.

Таблиця 2.10

Кластер «Майстри» країн світу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань за 2020 рік

Країна	Індекс глобалізації	Індекс економіки знань	Індекс глобальної конкурентоспроможності	Інноваційний індекс	Населення	ВВП, на душу населення
Данія	87,96	68,3	81,17	57,5	5831404	60404,49
Ісландія	71,91	65,2	74,72	49,2	366425	59261,79
Ірландія	85,54	66,1	75,12	53	4994724	83831,66
Люксембург	82,82	69,5	77,03	50,8	632275	115780,32
Норвегія	85,47	66,1	78,05	49,3	5379475	67294,49
Сінгапур	83,49	69,2	84,78	56,6	5685807	59794,68
Швейцарія	90,79	73,6	82,33	66,1	8636896	86538,84
США	82,28	71,1	83,67	60,56	329484123	63531,89

Джерело: розроблено автором

У кластері «Майстри» завдяки стійкій конкурентній перевазі в глобальному конкурентному середовищі економіки знань стабільно знаходяться США, які лідирують за такими показниками, як обсяги патентування в USPO та EPO, рівень забезпеченості власними та іноземними науковими кадрами, обсяг венчурного фінансування, державних і корпоративних витрат на НДДКР, обсяг високотехнологічного експорту тощо. Потужний потенціал економічного й науково-технологічного розвитку надає США на сучасному етапі можливість вигравати конкурентну боротьбу, скеровуючи розвиток практично всіх країн й регіонів світу у вигідному для себе напрямі.

Інша частина країн, які входять до кластеру «Майстри» 2020 – це скандинавські і нордичні країни. При тому, що ці країни суттєво відрізняються між собою у багатьох сферах, їх об'єднує близька за механізмом модель трансферу технологій, яка гарантує стійкий економічний розвиток та високі макрофінансові показники. Цікавий приклад організації трансферу технологій має Норвегія, яка, незважаючи на значну частку нафтовидобутку у ВВП країни, поставила політику розвитку інновацій в основу державної економічної політики [339], створивши свою інноваційну систему та поширивши її в світі. Можливості для цього були створені завдяки розвитку потенціалу регіонів, зростанню конкуренції та міжрегіонального змагання серед університетів за фінансування та здобувачів освіти. Норвезькі компанії - імпортери зарубіжних інноваційних технологій адаптують їх у своєму виробництві з подальшою передачею науково-дослідним центрам для детальнішого вивчення. При інноваційній активності приватного сектору в Норвегії, він становить не більше ніж 7 % від ВВП країни, а найбільший внесок у наукові дослідження та розробки робить держава. Велика кількість інноваційних підприємств малого та середнього бізнесу було створено та зросло у норвезьких технопарках та інкубаторах, власником яких є підприємство SIVA, що належить державі. Через SIVA держава, як головний акціонер, інформує підприємства про потенційний попит на технології. У

Скандинавських країнах суб'єктами академічного життєзабезпечення екосистеми є університети, науково-дослідні інститути, високотехнологічні компанії та R&D центри міжнародних компаній. Зокрема, університети можуть запропонувати технічну та ділову підтримку стартапам, здійснити їх перевірку та технічну експертизу, а також працювати як лабораторії, що підтверджують та розробляють концепцію.

Досвід провідних університетів Скандинавії допоміг визначити напрями розвитку підприємництва в інноваційній екосистемі:

- навчання теорії й практиці підприємництва студентів, викладачів та самих підприємців;
- наукові дослідження у сфері підприємництва й залучення до них партнерських університетів;
- надання консалтингових послуг науковцям, підприємцям, винахідникам;
- розвиток підприємницьких мереж і співтовариств;
- розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає наукові парки, центри підприємництва;
- організація конференцій, конкурсів бізнес-планів, клубних заходів;
- формування політики університету, орієнтованої на розвиток трансферу технологій;
- посилення підприємницького духу й розвиток інноваційної культури;
- взаємодія з бізнесом, владою й венчурною індустрією [339].

Окрім країн Скандинавії, в даний кластер потрапили такі країни, як Швейцарія, яка має найвищий рівень глобалізації та інноваційний індекс та Люксембург, де високий рівень ВВП на душу населення дає першість в інноваціях, політичних та економічних складових.

Цікавий факт, що за даними кластерного аналізу за останнє десятиріччя тільки одній країні вдалося покращити своє становище, адаптуватися та розвиватися в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. 13 країн не впоралися з натиском глобального конкурентного середовища економіки знань і втратили свої позиції, переміщуючись на

кластер нижче. Зважаючи на те, що розвиток наукомістких секторів національних економік максимально залежить від їх здатності сприймати найпередовіші світові інноваційні досягнення, можна зробити висновок, що рівень інтеграції і поглиблення країн у глобальне конкурентне середовище економіки знань значною мірою визначає їх конкурентні переваги. Однак, конкуренція між країнами кластеру «Майстри» та іншими країнами, відбувається дуже суперечливо, і знання перетворюються на інструмент експансії та домінування.

Таблиця 2.11

**Країни, які зміни свій напрямок за десятиріччя в умовах
глобального конкурентного середовища економіки знань**

Країна	Кластер у 2010 р.	Кластер у 2020 р.	Зміни
Австралія	1	2	↓
Австрія	1	2	↓
Бахрейн	2	3	↓
Канада	1	2	↓
Кіпр	2	3	↓
Чехія	2	3	↓
Фінляндія	1	2	↓
Греція	2	3	↓
Ісландія	2	1	↑
Нідерланди	1	2	↓
Португалія	2	3	↓
Катар	1	2	↓
Саудівська Аравія	2	3	↓
Швеція	1	2	↓

Джерело: розроблено автором

Кластер «Учнів» у 2020 році розширився і складає 19 країн: Австралія, Австрія, Бельгія, Канада, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ізраїль, Італія, Кувейт, Нова Зеландія, Катар та ін. Знаннєво-інноваційна спрямованість моделей розвитку деяких країн забезпечує їм конкурентоспроможність на світовому ринку. Амбіційними є сучасні стратегії Японії, Арабських Еміратів, Катару, Ізраїлю та ін., які, трансформують свої товарно-виробничі економіки у інтелектуально-креативні, стають інноваційними модуляторами глобальної економіки, задаючи темп сучасного світогосподарського розвитку. З іншого боку, країни кластеру «Учні», спеціалізуються на сегментах з більш низькою

доданою вартістю, є залежними в технологічному оновленні, що фактично блокує їх конкурентоспроможність. Ці країни закріплюють за собою сировинну спеціалізацію, мають проблеми нееквівалентного обміну, знецінення активів, посилення бідності, відтоку ресурсів. Країни кластеру «Майстри» та країни кластеру «Учні» і «Початківці» з самого спочатку нерівні у володінні знаннями та необхідним потенціалом.

Кластер «Початківців», або «Байдужих» на 2020 рік вже складає 66 країни, що говорить про катастрофічні наслідки поглинання та експлуатацію іншими країнами, вплив глобального конкурентного середовища економіки знань і неможливість забезпечення стратегічного сталого розвитку суб'єктам господарювання.

Рівень розвитку кожної країни безпосередньо впливає на розвиток кожного суб'єкта господарювання в ній. Для ритейлу сектору FMCG найбільш приємними для розвитку є країни «Майстри», які можуть забезпечити найкращим людським капіталом, що призведе до створення інновацій, які дають конкурентоспроможність на ринку.

Для розуміння майбутніх тенденцій в секторі FMCG необхідно звертати увагу на стратегії розвитку країн в умовах ГКСЕЗ, які є необхідними для оптимізації та вдосконалення стратегічного розвитку підприємств. Для цього проведемо бенчмаркінговий аналіз розвитку країн світу за існуючими кластерами (табл.2.12).

Країни «Майстри» відіграють головну роль у глобальному інноваційному процесі, утворюють «інтелектуальний центр» світу, утримуючи лідерство у світовому науковому прогресі. Саме ці країни визначають сьогодні «порядок денний» розвитку країн, впливаючи на основні напрямки наукового прогресу, освіти та технологій. Країни кластеру «Майстри» повністю перебудовують свою економіку в напрямі її інтелектуальної складової. Відмінною особливістю політики таких країн є акцент на людському та соціальному розвитку, якості освіти, зростанні науки та інноваційному підприємництві.

Таблиця 2.12

Моделі розвитку деяких країн в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань згідно кластерів

Країна	Модель економ-го зростання	Стратегія та стратегічний фокус	Цілі	НПР Індустрії 4.0	Цільова Аудиторія НПР	Бюджет	Підхід до фін-ня	Запуск програм	Результати НПР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Країни «Майстри»									
США	Модель економіки знань, модель випереджального, інвенціонального розвитку	Прогресивно-активна стратегія нарощування. основні знання створюються всередині країни і задіяні у створенні вагової частини додаткової вартості. Стратегічний фокус - людський капітал та самостійне генерування нових знань і розробка інновацій	Забезпечити майбутнє країни за допомогою інновацій, освіти, спільної роботи і випуску продукції	Затверджена урядом, виконується	Промисловість торгівля, оборона, МСБ, університети, дослідницькі центри	495 млрд дол	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Лідер світового ринку
Країни «Учні»									
Франція	Знансво-інноваційна спрямованість	Стратегія «запозичення» - запозичення зарубіжних продуктивних інновацій за рахунок імітації та технологічних досягнень на основі купівлі патентів з адаптацією до умов національної економіки;	Прискорений ріст, модернізація та покращення конкурентоздатності ключових секторів, ріст нових сегментів	Затверджена урядом, виконується	Промисловість , виробництво, МСБ	10 млрд євро	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Позики надані 800 компаніям; 3400 компаній пройшли діагностику щодо модернізації виробництва, є 300 експертів в 18 регіонах
Англія				Затверджена урядом, виконується	Бізнес, промисловість, дослідницькі центри	164 млн євро	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Обсяги додаткового ВВП від впровадження програми перевищили цілі на 123%. Кожен вкладений 1 євро державного фінансування згенерував 17 євро приватних інвестицій.
Нідерланди				Затверджена урядом, виконується	Бізнес спільнота	25 млн євро	Державне + приватне	Знизу-вверх ↑	10 областей з наявними 14 лабораторіями; кожна має оборот від 250 тис євро до 4 млн євро
Іспанія				Затверджена урядом, виконується	Промисловість МСБ, мікро-підприємства	97,5 млн євро	Державне	Зверху-вниз ↓	Створення платформ

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Швеція	Знансво-інноваційна спрямованість	імітації технологічного обладнання; найму фахівців; навчання персоналу; придбання науково-технічної інформації (ноу-хау) та консультаційних послуг, основні знання надходять ззовні, у вигляді моделей і технологій; це дозволяє створювати більший обсяг доданої вартості.		Затверджена урядом, виконується	Дослідницькі центри, університети, промисловість, МСБ у сфері послуг	50 млн євро	Державне + приватне	Знизу-вверх ↑	Фінансування більше 30 проектів, куди залучено близько 150 компаній, заснування школи PhD, отримання 50% фінансування з приватного бізнесу – для кожної активності та інструменту
Німеччина			Розвиток цифрового виробництва	Затверджена урядом, виконується	Виробництво, МСБ на політичному ринку	200 млн євро	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Зменшена сегрегація між галузями, розроблена єдина аженда розробок та єдина архітектура 4.0 (RAMI), запущена платформа зі 150 компаніями
Ізраїль			Стартапи №1 інноваційної екосистеми 4.0	Затверджена урядом, виконується	Виробництво та стартапи будь-якого виду діяльності	7 млрд дол	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Ізраїль має найвищий коефіцієнт фінансування венчур. кап. на душу населення у світі. Було придбано десять стартапів Industry 4.0 в Ізраїлі на понад 450 мільйонів доларів
Країни «Початнівці, або Байдужі»									
Чехія	Сировинна (ресурсна) модель економічного зростання, рентний (неінноваційний) тип підприємництва.	Стратегія «перенесення» - виробництво продукції (яка вже випускається в інших країнах) на основі отримання технологій і ліцензій; практично весь обсяг знань, втілений в продукції та обладнанні, надходить ззовні, тому країна є повним імпортером (реципієнтом) знань і додана вартість створюється тільки на етапі виробництва кінцевої продукції; перенесення не передбачає наявності потужного власного науково-технічного потенціалу	Адаптація екосистеми	Затверджена урядом, виконується	Промисловість , сфера послуг, профспілки	Невідо мо	Державне	Зверху-вниз ↓	Технологічна залежність від розвинених країн
Російська Федерація			Інтернаціоналізація, держава-взірець цифрових послуг	Системних програм розвитку в області 4.0 немає	Оборонний комплекс, машинобудування, промисловість	Невідо мо	Приватне	Знизу-вверх ↑	Темпи зростання цифрової економки ростуть в 9 разів швидше ніж загальний ВВП.
Австралія			Ключова роль цифрові технології. створення інноваційної екосистеми	Затверджена урядом, виконується	Гірничодобувний сектор	1,18 млрд дол	Державне + приватне	Зверху-вниз ↓	Автоматизація видобутку австралійського вугілля збільшила продуктивність на 5-10%, додавши експортну вартість 1 млрд. дол

* НІР - Національна програма розвитку

** МСБ – малий та середній бізнес

Джерело: побудовано автором на основі [244,319, 333-335, 337-341, 346-348, 366].

У межах становлення економіки знань людський потенціал стає тісно пов'язаним з високим рівнем розвитку внутрішнього ринку, проявляється у підвищенні якості попиту, оптимізуючи включення в світові ринки, що можна побачити на рис.9. у прояві залежності 2-х змінних кластерного аналізу, а саме індексу економіки знань та ВВП на душу населення. Цікавим фактом є те, що при вищому рівні індексу економіки знань є вищий рівень ВВП на душу населення. І найвищі точки, які зазначені на рис. 2.46, є якраз країни, які входять у кластер «Майстри». Також слід зазначити, що є біля України, де найбільше скупчення країн, порогове значення індексу економіки знань 47,6, після якого відбувається стрімке зростання показників ВВП на душу населення, що також говорить, що людський капітал та модель розвитку економіки, яка заснована на знаннях приводить до соціально-економічного розвитку країни та всіх суб'єктів господарювання в ній.

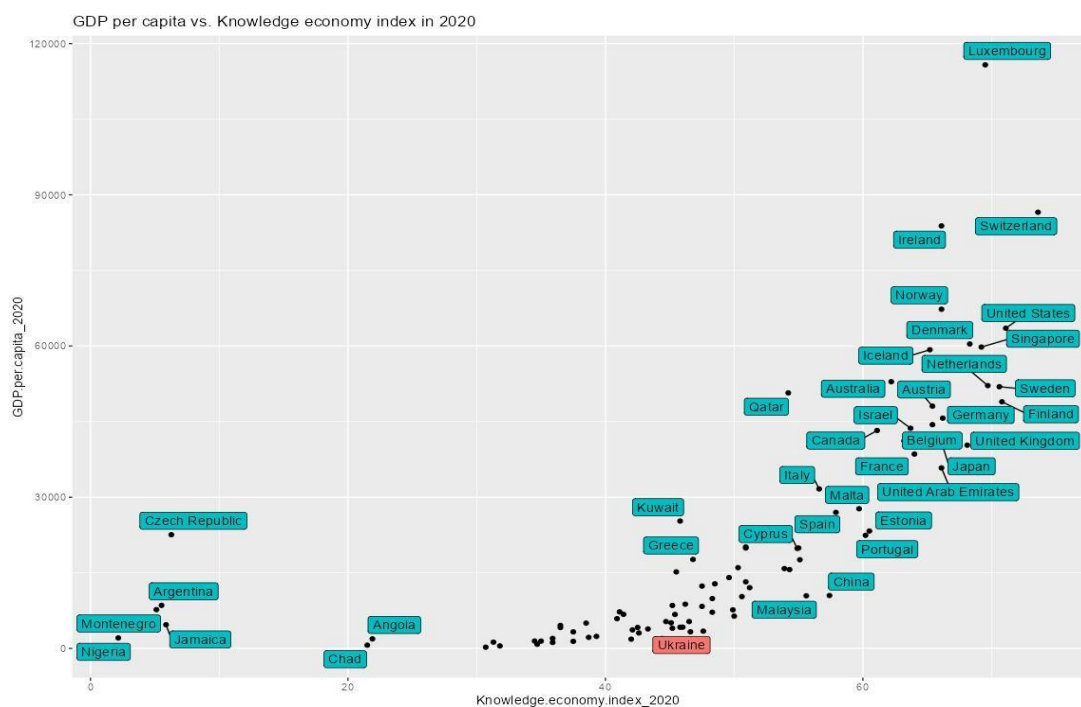


Рис. 2.46. Взаємозв'язок індексу економіки знань та ВВП на душу населення країн світу за 2020 рік.

Джерело: розроблено автором

Також слід відзначити, що всі точки залежності індексу економіки знань та ВВП на душу населення розташовані так, що утворюють графік експоненти, властивості якої підтверджують, що функція постійно зростає, і її значення

завжди більше нуля. Отже можна зробити висновок, що зі збільшенням індексу економіки знань, буде збільшений ВВП на душу населення.

Країни «Майстри» демонструють високий рівень відкритості економіки, можуть запозичувати досягнення у інших країн, але імітаційні дії в цілому вторинні. У даних країнах переважає стратегія нарощування щодо власного науково-технічного потенціалу. Ці країни реалізують інклюзивний підхід, не зосереджуючись виключно на певних інноваціях, а переходять до комплексних підходів.

У всіх країнах «Учнях» спостерігається достатній рівень державної участі та підтримки науково-технічної, освітньої та інноваційної діяльності, активне стратегічне управління розвитком складових економіки знань. Основною рушійною силою розвитку є інноваційний бізнес, інтегрований з наукою. Більшість урядів країн-членів ЄС, кластеру «Учні» затвердили національні програми розвитку Індустрії 4.0. Слід відзначити, що для програм 4.0 основними цілями є збільшення темпів зростання, модернізація ключових секторів економіки, розвиток конкурентоздатності, ріст нових сегментів завдяки цифровізації, впровадження інновацій та зміні бізнес-моделей.

Більшість програм 4.0 почали реалізовуватися у період 2012–2016 рр. І сьогодні країни вже визначають точки зростання. Наприклад, Франція вражає «факторами, які забезпечують прорив», надання позик 800 компаніям та проведення діагностики модернізації виробництва в 3400 компаніях; в свою чергу, Голландія фокусується на «прискоренні R&D»: уряд встановив 10 напрямів розвитку R&D з 14 спеціальними лабораторіями наприкінці 2016 року, які на сьогодні мають оборот від 250 тис. до 4 млн євро.

Більшість національних стратегій 4.0 мають державну підтримку, тобто фінансуються з центрального, регіональних та місцевих бюджетів, але із додаванням приватних інвестицій. Інструменти при цьому є дуже різними, в країнах існують різні підходи до мультиплікації запропонованих засобів, залучення приватних інвестицій та масштабів цих залучень. Наприклад, британська High-Value Manufacturing Catapult (HVMC) розглядає ефекти росту

в співвідношенні приватні/публічні інвестиції як 17:1, тобто, кожен вкладений євро державного фінансування має генерувати 17 євро приватних інвестицій, і ця методика працює. Домінуюча кількість досліджуваних політик першочерговою основою мають державне фінансування, вже після якого залучається приватний сектор. Виходячи з цього, ключова роль у плануванні та впровадженні програм належить урядам, встановлюється вертикальне керування зверху-вниз. Виключенням є Швеція та Нідерланди, в яких система має горизонтальний характер і більшу роль грають об'єднані групи промисловців та науковців, а урядові структури реалізують окремі ключові напрямки.

Окремо слід розглянути стратегію розвитку Ізраїлю – країни «Стартапів». Стартапи є №1 інноваційної екосистеми 4.0 Ізраїлю, що працюють в тісному зв'язку з центрами інновацій та R&D, науковими центрами тощо. Ключова функція стартапів в прискоренні інновацій та в чітко визначених технологічних сегментах, наприклад технологічних (IoT або кібербезпека), або прикладних (предиктивне обслуговування).

Що стосується стратегічних фокусів програм країн, то вони розділилися по напрямкам: 1) загальноекономічний та соціальний фокус на зростання промисловості, її високомаржинальних сегментів, покращення конкурентоздатності, зайнятості та підвищення навичок, модернізації та сталого розвитку секторів; 2) технологічно-інноваційний фокус, що насамперед передбачає ріст досліджень та інновацій, прискорений розвиток нових секторів, що є драйверами розвитку економіки; 2) індивідуальні стратегічні фокуси країн.

Головні цілі країн згідно їхніх стратегій також мають загальні риси. Більшість країн, такі як Франція, Італія, Нідерланди, Швеція, Іспанія, Великобританія схилиються до виконання прискореного росту, модернізації та покращення конкурентоздатності ключових секторів та росту нових сегментів, завдяки кращій підготовки до цифровізації, прийняттю інновацій та нових бізнес-моделей. В той самий час Німеччина ставить перед собою цілі у

розвитку цифрового виробництва через його дигіталізацію, а також – ланцюжків цінності та бізнес-моделей завдяки розвитку R&D (НДДКР). А ось, країни кластеру «Байдужі» глобального конкурентного середовища економіки знань, наприклад, РФ імітує імідж наддержави, але основними цілями вважає збереження та досягнення лідируючих позицій в міжнародних рейтингах. Інноваційна політика у країнах 3-го кластеру «Початківці, або Байдужі» недостатньо активна або характеризується пасивністю та інерцією, а стратегія є переважно адаптивною і реакційною щодо досягнень країн інших кластерів. Ці країни відіграють другорядну роль у світовому науковому і інноваційному процесі, сприймаються як «інтелектуальна периферія», виступаючи переважно споживачами знань. Тому екзогенні фактори, особливо міжнародне співробітництво, імпортовані інститути та концепції для них важливі. В умовах глобалізації країни 3-го кластеру стають все більш відкритими, хоча зовнішній вплив на них є дещо суперечливим і неоднозначним.

Для України розрив у виробництві між досягненнями більшості держав світу настільки великий, що спроби догнати світ і вести гонку лідерства у виробництві високо- чи середньотехнологічної продукції має бути виключена. Натомість Україна може повторити успіх вітчизняного ІТ-сектору й стати як мінімум регіональним лідером у сфері складних та наукоємних інженерних послуг. Для цього була створена стратегія розвитку Індустрії 4.0 в Україні, загальну концепцію якої розглянемо на рис. 2.47. Реалізація даної стратегії дає можливість досягнути зростання промислового сектору не менше ніж 10 % на рік. Такий показник, в свою чергу, дозволяє збільшення частки промисловості ВВП у найближчі п'ять років з 12% (2017 р.) до 20 % (2022 р.) [342]. Завдяки росту таких показників прогнозується додаткове зростання та залучення до країни приватних інвестицій у розвиток 4.0, як у виробництва, так і в центри R&D, інкубатори та технологічні компанії, а також розповсюдження нових технологій на всі сфери економіки не виключаючи сферу FMCG та всіх ритейлерів у неї.

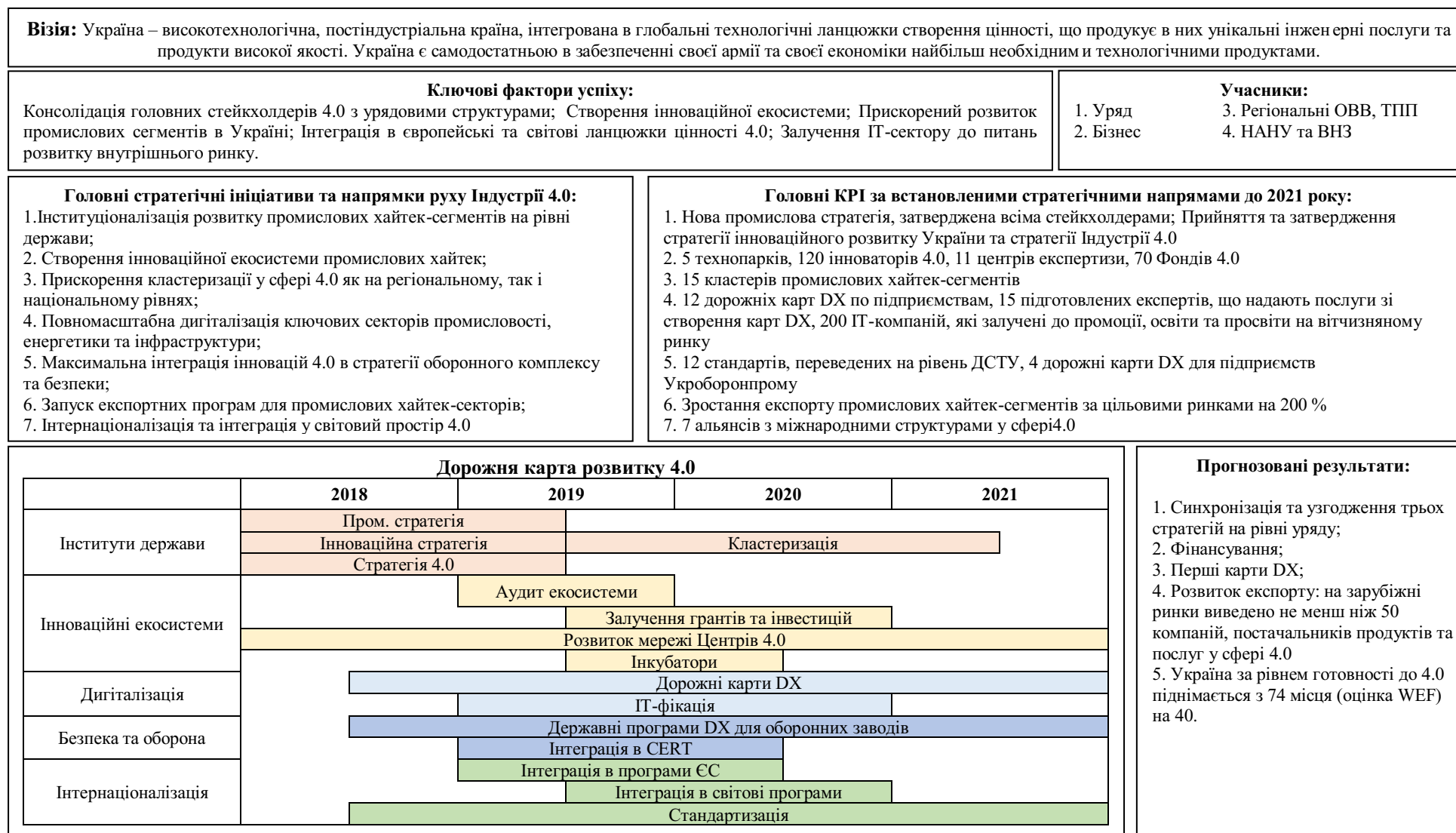


Рис. 2.47. Концепція стратегії розвитку Індустрії 4.0 в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [342-346].

Якщо Україна не прийме до уваги зміни у глобальному конкурентному середовищі, безпосередньо не включиться в світовий процес 4.0 в наступні 5-10 років, то країну може очікувати остаточна ліквідація цілого ряду вітчизняних високотехнологічних сегментів, що залежні у своїй конкурентоздатності від технологій 4.0, ліквідація низки наукових установ, що в свою чергу призведе до різкого скорочення освітнього, інженерного та наукового потенціалу країни, і в результаті Україна може перетворитися на сировинний придаток. Як наслідок можливий занепад усіх секторів економіки, наприклад беручи до уваги ринок ритейлу, то українські ритейлери так і не зможуть вийти на світовий ринок з конкуруючими послугами та продуктами, будуть в подальшому орієнтуватися на закупку програмного забезпечення та технологій із-за кордону, збільшуючи тим самим свої витрати, або взагалі відмовляться від надання послуг, які будуть відповідати сучасному світу. На сьогоднішній день стратегія розвитку Індустрії 4.0 виконується асоціацією АППАУ без суттєвої підтримки центрального уряду. Результати виконання проектів Індустрії 4.0 у 2019 та 2020 роках зазначені на рисунку 2.48.

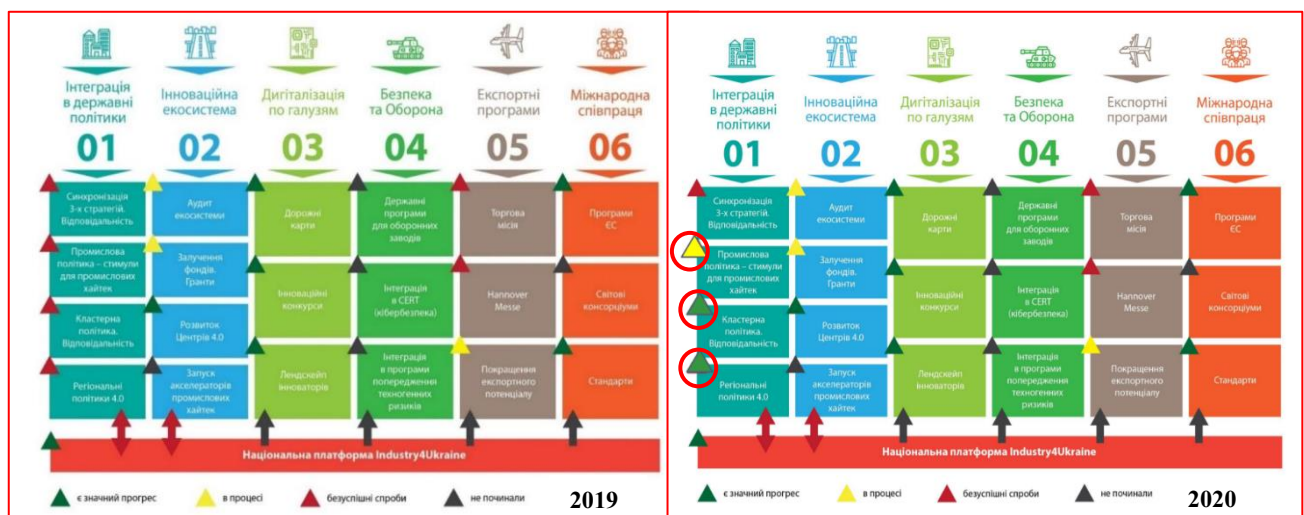


Рис.2.48. Портфель проектів Індустрії 4.0 в Україні у 2019 та 2020 році

Джерело: сформовано автором на основі [345,349].

До основних причин, що гальмують ефективну реалізацію інноваційно-технологічної моделі розвитку української економіки, слід віднести: несформованість національної інноваційної системи; низький рівень фінансування інноваційної сфери; невисока інноваційна активність

вітчизняних підприємств і слабкі зв'язки між суб'єктами інноваційної сфери; низький рівень науково-дослідницьких робіт у бізнес-секторі; слабкий рівень комерціалізації інновацій; невеликий попит на інноваційні продукти з боку промислового сектору; неінтенсивний науково-технологічний обмін; вкрай низький рівень патентування вітчизняних винаходів в іноземних патентних організаціях; відсутність національного ринку венчурного капіталу та конкуренції в інноваційному підприємництві; нерозвинутість законодавчої бази, що регулює інноваційну сферу.

Аналізуючи проведену роботу по проектам за 2019-2020 роки можна побачити рух в запусках національних програм кластерного розвитку, що надає в подальшому можливості інтеграції в євро-програми та покращення показників експорту технологій, що також дає поштовх для розвитку всіх секторів економіки. Потенційну вигоду для FMCG-ритейлу від реалізації всіх стратегій та впровадження технологій Індустрії 4.0 зазначимо на рис. 2.49.

Слід повторити, що стратегічний розвиток держави, її цілі, напрямки, розвиток Індустрії 4.0 напряду впливає на Четверту промислову революцію, яка представляє всі сфери життя, куди проникають нові технології, які породжують зміни й нові етапи розвитку суспільства, бізнесу, конкурентоспроможності як країни так і підприємств, тому ринок FMCG, зокрема ритейлу, знаходиться в прямій залежності від реалізацій стратегій Індустрії 4.0. Компаніям-ритейлерам, які планують масштабування бізнесу, вихід на нові ринки збуту треба аналізувати та звертати увагу в якому кластері глобального конкурентного середовища економіки знань знаходяться країни для подальшого прийняття стратегічних рішень, тому як, кожен кластер країн має проблеми для розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та ведення діяльності суб'єктами господарювання (табл. 2.13).

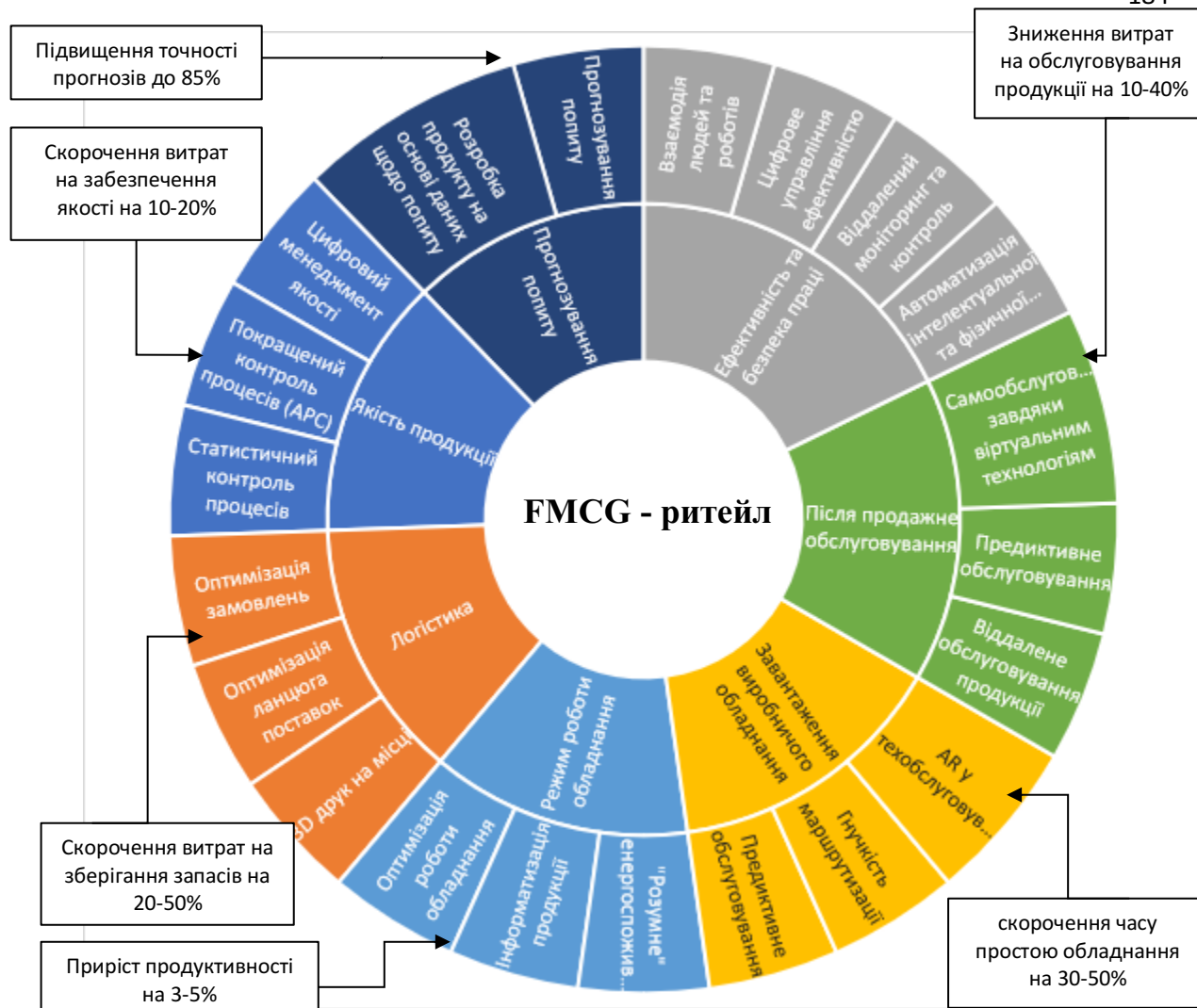


Рис. 2.49. Потенційна вигода для FMCG - ритейлу від реалізації всіх стратегій та впровадження технологій Індустрії 4.0 в Україні

Джерело: побудовано автором.

Сьогодні формування конкурентних переваг відбувається у сфері генерації знань, у майбутньому ця тенденція буде тільки посилюватися, відображаючи рівень розвитку інновацій. Сучасний людський капітал при цьому характеризується не тільки здатністю до збору та накопичення інформації, а й умінням трансформувати її в знання, які можуть бути застосовані для практичного вирішення стратегічних завдань економічного розвитку, що говорить про потребу переходу до нової концепції стратегічного розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Таблиця 2.13

**Основні проблеми розвитку країн в умовах глобального
конкурентного середовища економіки знань**

	Кластер №1 «Майстри»	Кластер №2 «Учні»	Кластер №3 «Початківці, або Байдужі»
Основні проблеми	1. «невизначеність майбутнього» в плані моделі економіки	1. брак досвіду економічних трансформацій та інноваційного менеджменту на світовому ринку	
	2. повільність перебудови економіки, що знаходиться на високому рівні розвитку і складності		2. низький рівень активності та культури інноваційного підприємництва
	3. брак дешевих інтелектуальних ресурсів	3. дефіцит інтелектуальних ресурсів, невисока чисельність вчених, їх вплив	3. брак фінансових ресурсів, призначених на науку і освіту, а також довгострокових інвестицій в інноваційний сектор
	4. зростання безробіття та інші соціальні ризики в результаті трансформацій		4. сировинний характер економіки, відсутність попиту на інновації

Джерело: побудовано автором.

Аналіз фактичної динаміки та перспектив розвитку ГКСЕЗ, отриманий за допомогою економетричної моделі, дає змогу констатувати наступне: в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань адаптуватися та розвиватися вкрай складно. Протягом наступних років ключовим пріоритетом розвитку стане так званий трикутник знань, тобто створення, передавання й використання знань через дослідження, освіту, професійне навчання та інновації, що буде гарантувати конкурентоспроможність на будь-якому рівні. В умовах ГКСЕЗ можна говорити про парадигму залежного розвитку, де головним фактором залежності є дефіцит у знаннях та обмежені можливості їх генерування. Не помічати, не зважати та ігнорувати трансформаційні процеси та вплив глобального конкурентного середовища економіки знань неможливо, тому слід звертати увагу на розвиток держави, що допоможе у ефективному формулюванні стратегічного розвитку підприємства.

Зазначимо, що світ у стані трансформації і всі держави, регіони, міста, села чи окремі суб'єкти господарювання потерпають у глобальному конкурентному середовищі економіки знань. По-друге, якщо країни

інтегровані з зовнішнім світом, то транскордонні потоки капіталу можуть пригнічувати всі зусилля як національної влади, так і топ-менеджменту окремих підприємств з досягнення бажаних результатів, з чого слідує, що саме ГКСЕЗ суттєво впливає як на стратегічний розвиток певних держав, так і підприємств, які функціонують на їх територіях. По-третє, розуміючи стан інноваційного розвитку економіки, маємо враховувати важливість результатів кластеризації країн світу на основі індексів ГКСЕЗ. Прикладом є Ізраїль – країна з високим рівнем інноваційного розвитку, яка за результатами проведеного аналізу потрапляє у II кластер, а не в I, бо має відставання у векторі адаптації до умов глобалізації. Для вирішення цього питання розроблена довгострокова концепція і стратегія соціально-економічного розвитку, орієнтована на адаптацію до умов глобалізації, що включає широку участь в міжнародному співробітництві [341].

На основі кластерного аналізу можемо визначити 3 моделі стратегічного розвитку. Тобто кожен кластер має свою базову модель стратегічного розвитку країни, на основі якої суб'єкти господарювання вже будують власні. Для кластеру I «Майстри» ідея стратегічного розвитку полягає у пошуку нових моделей зростання для країни і, в цілому, нової парадигми господарювання, що передбачає певні структурні та інституціональні зміни, нові форми економічної організації. При цьому четверта, п'ята індустріальні революції стають визначальними для активної промислової політики держави та, відповідно, побудови інноваційної, енергетичної, екологічної, соціальної політики. А інноваційний бізнес, інтегрований з наукою, стає основною рушійною силою розвитку, основою для моделі економіки знань, моделі випереджального, інвенціонального розвитку. Для підприємств, які будують свою діяльність в країнах «Майстрах» необхідно притримуватися моделі економіки знань, де основа управління є людський капітал, який генерує передачу знань, створення технологій та інновацій, створюючи інноваційну цінність послуг чи товарів, зважаючи увагу на глобальне конкурентне середовище економіки знань та диктуючи свої правила гри та міжнародній

арені. Для кластеру II «Учні» використовується модель знаннєво-інноваційної спрямованості, яка передбачає цілеспрямовану трансформацію економіки від товарно-виробничої до інтелектуально-креативної, що задає темп сучасного світогосподарського розвитку і стає інноваційним модулятором глобальної економіки. Для підприємств, які будують свою діяльність в країнах «Учні» бажано притримуватися моделі управління держав для створення інноваційних компаній, які спрямовані на отримання нових знань, та готові до безперервного навчання та швидкого реагування на інновації підприємств країн «Майстрів» для адаптації, модернізації та впровадженні в своїй діяльності. Для кластеру III «Початківці» або «Байдужі» має бути розроблена модель економічного зростання в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, яка несе в собі відповідь на існуючі виклики і, безсумнівно, дасть можливість підприємству зайняти більш високі позиції в світовому господарстві, здійснити перехід від сировинної моделі економічного зростання до моделі стратегічного розвитку «Інноваційна ракета». Ця модель передбачає не тільки використання і оцінку внутрішнього потенціалу, а й активне зовнішнє співробітництво та аналіз впливу глобального конкурентного середовища економіки знань, запроваджує нову форму і зміст функціонування країни, компанії, об'єднує концептуальний, організаційний і управлінський аспекти розуміння інноваційного процесу. Нові моделі стратегічного розвитку підприємства з урахуванням впливу ГКСЄЗ допоможе підприємствам, які знаходяться в країнах кластеру III «Початківці» або «Байдужі» закласти в стратегії продукування знань, аналіз середовища та бажання створити щось нове, інноваційне та технологічне, що дозволить вийти на нові ринки збуту, покращити своє положення на ринку та швидше досягли поставлених економічних та фінансових цілей.

Проведене економіко-математичне моделювання підтверджує трансформацію конкурентного середовища у ГКСЄЗ, про що особливо красномовно свідчать показники розвитку країн-лідерів кластеру «Майстри».

Дане кластеризування дає розуміння для підприємств-ритейлерів щодо подальшого масштабування та розвитку на світовому ринку.

Висновки до розділу 2

Під час дослідження сучасних тенденцій стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ визначено наступні висновки:

1. Проведено оцінку впливу ГКСЕЗ на світовий ринок FMCG-ритейлу за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, де до основних драйверів ринку – позитивних факторів впливу за останні роки – слід віднести глобалізаційні процеси, інформаційну зв’язаність, збільшення користування онлайн-сервісами для комунікації тощо; до негативних – світову пандемію, зміни поведінки споживачів, зміни корпоративних структур;

2. У результаті ретроспективного аналізу представлено еволюцію змін цінностей та поведінки споживача на основі теорії поколінь X,Y,Z, яка показує незворотню трансформацію споживчої поведінки, що підкріплюється також результатами проведеного автором аналітичного дослідження змін продуктового кошику споживача в Україні; витрат споживачів в онлайн та офлайн магазинах світового FMCG-ритейлу; частки витрат споживачів у магазинах з цифровими каналами продажів, що призводить до зміни моделі FMCG-ритейлу;

3. Побудовано сучасну модель FMCG-ритейлу в умовах ГКСЕЗ, яка акцентує увагу на необхідності створювати попит з новими формами пропозиції товарів, зосереджуючись як на швидкості і вартості, так і на стійкості, надмірності і диверсифікації. Головною метою у постачанні є створення екосистеми, враховуючи вплив нових факторів ГКСЕЗ. Основними ключовими ресурсами в запропонованій моделі є людський капітал, технології та цінність.

4. Проведено аналіз сучасної конфігурації ринку FMCG-ритейлу, де визначені найкращі продовольчі ритейлери світу та України. Розраховано ефективність використання торгової площі найкращих продовольчих ритейлерів України.

5. Сформовано класифікацію форматів магазинів в світовій продуктовій роздрібній торгівлі в умовах ГКСЄЗ, де слід відмітити нові формати, такі як магазин без касира, магазин без персоналу або безпілотні магазини, Cash & Carry, комбінований продовольчий та аптечний магазин та інші.

6. В результаті проведеного авторкою аналітичного дослідження сучасної конфігурації ринку FMCG-ритейлу спрогнозовано ключові глобальні тренди ритейлу в наступні 5-10 років: омнікальність (omni-channel), об'єднання онлайну і оффлайну, власні онлайн-платформи, власна доставка, технології (голосові помічники та штучний інтелект, технології віртуальної та доповненої реальності (VR та AR), безпілотні магазини, впровадження роботів), національна ідентичність, Digital стратегії, досвід споживача (Customer experience), цінності.

7. В результаті проведення дослідження визначено, що сучасний ринок та середовище піддаються конфігурації, гравці на ринку розвиваються стрімкими темпами та зі своїми стратегічними векторами та цілями. Для отримання математичного підтвердження аналітичних висновків проведено економіко-математичне моделювання. Групування країн дозволило узагальнити закономірності й основні тренди в умовах ГКСЄЗ в різних країнах. Проведена кластеризація дозволила розділити країни на 3 кластери. Кластер I «Майстри» – країни, які створюють кращі умови для функціонування повних відтворювальних науково-технологічних циклів в різних галузях і сферах діяльності за рахунок концентрації найпродуктивнішої частини світового інтелектуального ресурсу. Кластер II «Учні» – країни, які навчаються розвиватися в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Кластер III «Початківці або Байдужі» – країни, що

характеризуються відсталістю реагування на трансформаційні зміни в середовищі, що говорить про слабку державну керованість або «Байдужих» країн, що не реагують на глобальні трансформації та не відповідають на виклики ГКСЕЗ.

8. На основі кластерного аналізу країн визначено 3 моделі стратегічного розвитку для підприємств ритейлу. Для підприємств, які будують свою діяльність в країнах «Майстрах», необхідно притримуватися моделі економіки знань, де основою управління є людський капітал, який генерує передачу знань, створення технологій та інновацій, збільшуючи інноваційну цінність послуг чи товарів, звертаючи увагу на глобальне конкурентне середовище економіки знань та диктуючи свої правила гри та міжнародній арені. Для підприємств, які будують свою діяльність в країнах «Учні», бажано притримуватися моделі управління держав для створення інноваційних компаній, які спрямовані на отримання нових знань та готові до безперервного навчання та швидкого реагування на інновації підприємств країн «Майстрів» для адаптації, модернізації та впровадженні в своїй діяльності. Для підприємства, які будують свою діяльність в країнах «Початківці» або «Байдужі», має бути модель стратегічного розвитку, яка передбачає не тільки використання і оцінку внутрішнього потенціалу, а й активне зовнішнє співробітництво та аналіз впливу глобального конкурентного середовища економіки знань.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях [239, 241, 256, 317, 318]

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

3.1. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Теорія стратегічного менеджменту перебуває у постійній зміні. Якщо раніше головний акцент надавався стратегії при управлінні підприємством, то в умовах ГКСЕЗ відбуваються трансформація всієї наукової парадигми. Так, у другій половині XX століття науковий підхід до управління базувався на врахуванні взаємодії організацій з навколишнім середовищем, що відображено у трудах Ф. Тейлора, Г. Гантта, Ф. і Л. Гелбретів, П. Друкера, І. Ансоффа, Б. Карлоффа, М. Портера. Роботи Д. МакГрегорі, В. Оучі, авторів теорії біхевіоризму, виокремлювали значення в менеджменті людського фактору та розвивали теорію людських відносин, а Ч. Барнард, поєднавши різні теорії менеджменту, розробив принципи ділового адміністрування. МакКінсі в свою чергу зазначили, що по мірі включення підприємств в процес глобалізації функції підрозділів і співробітників перехреснюються і це має назву «матричне перекриття» [350].

На початку XXI ст. у науковому середовищі з'являються роботи, що відображають сучасні погляди на розвиток економіки підприємства та управління ним, пов'язані з ускладненням виробничої і комерційної діяльності підприємства, пошуком методів адаптації до змін середовища та новим стратегічним ресурсом - інформацією. Сучасними концепціями такої адаптації є: 1) мережизація, яка полягає у переданні певних функцій зовнішнім виконавцям; 2) реінжиніринг, який передбачає фундаментальне переусвідомлення ділових процесів організації для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень за основними параметрами діяльності: вартість, якість, сервіс і темпи розвитку; 3) управління ресурсним обміном, де

предметною сферою стають вимоги системи обміну при безпосередньому споживанні товару; проектування переміщення ресурсів на етапі укладення контрактів; інституційні обмеження ресурсного обміну; технологія визнання права власності на ресурси та інше; 4) концепція збалансованої системи показників, яка передбачає перебудову процесу здійснення організаційної стратегії на основі системи показників [244, 350].

Для більш глибокого розуміння сучасних концепцій управління складено класифікацію, яка відображена у табл. К.1, ДОДАТОК К. Трансформація бізнесу, економіки, мінливе середовище, призвели до розвитку управлінських концепцій. Основним ресурсом підприємства, його капіталом починають вважати працівників з їх знаннями, досвідом, здібностями та талантами, саме вони у постіндустріальну епоху стають головною продуктивною силою економіки. Видатний класик менеджменту П. Друкер, прогнозуючи майбутнє зазначав, що: «Знання різко підвищують мобільність ресурсів. Кваліфіковані працівники, на відміну від некваліфікованих, що зайняті у виробництві, або наданні послуг, володіють засобами виробництва: вони є носіями знань, відповідно, звільняючись, забирають інформацію з собою. В той же час, потреби організацій у знаннях, ймовірно, будуть постійно змінюватись. В результаті в розвинутих країнах чисельна кількість важливої робочої сили – і найбільш високооплачувана її частина – буде складатись з людей, якими неможливо «керувати» в традиційному розумінні цього слова. В багатьох випадках їх навіть не будуть вважати співробітниками організацій, в яких вони працюють, а, скоріше, підрядниками, експертами, консультантами, працівниками з частковою зайнятістю, партнерами в спільному підприємстві і т. інше. Все більша кількість таких людей стане ототожнювати себе зі своїми знаннями, а не з організацією, яка сплачує їм заробітну плату» [358].

Таким чином, початок ХХІ століття диктує необхідність сучасних змін в кожній організації, що функціонує в умовах бізнесу, пов'язаних із трансформацією структури та організаційного механізму підприємства в

умовах ГКСЕЗ. Підприємство сьогодні має бути гнучким та динамічним; легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; мати відповідний ступінь децентралізації і постійно шукати шляхи підвищення продуктивності праці людських ресурсів.

Найактуальнішою вже сьогодні є управлінська концепція, яка формується на трансфері знань всередині сучасного підприємства, що стає складовою формування результативної самоорганізованої системи. Процес управління знаннями поступово стає ключовим фактором боротьби за конкурентоспроможність у період поглиблення ринкової конкуренції, орієнтації на прибуток та постійного пошуку переваг. Особливе значення в цьому процесі належить внутрішньому трансферу знань, а саме здатності створювати знання в межах підприємства та переміщувати його з однієї частини організації в інші, що є основою конкурентної переваги [350]. Досвід успішних західних підприємств говорить про необхідність активізації інтелектуального потенціалу персоналу, вважаючи його головним джерелом успішного функціонування компанії. Активізація людського фактору сьогодні є пріоритетним завданням для економічного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності. Важливими також є фактори швидкого реагування на зміни потреб ринку та професійного росту персоналу [350, 398]. Тому концепція і модель управління також мають змінюватися у зв'язку зі зміною ГКСЕЗ. Для створення чогось нового, унікального, що виведе підприємство на перше місце у гонці жорсткої глобальної конкуренції економіки знань необхідна нова концепція управління, що відповідає сьогоднішнім умовам дійсності – пропонуємо інтеграційну концепцію під назвою стратегічний розвиток підприємства.

Зміни в управлінні підприємством в часовому просторі відображені в табл. 3.1.

Еволюція управлінських концепцій дає нам зрозуміти, що найширшим та найпотужнішим інструментом керування на сьогодні є концепція стратегічного розвитку підприємства (рис.3.1).

Еволюція та розвиток управлінських концепцій, їх характеристики і кардинальні розбіжності

№	Етапи розвитку	Найменування концепції	Характеристика управлінських концепцій	Вагомий внесок науковцями	Ринок	Припущення	Реакція підприємства	Процес	Строк планів	Основа управління	Акцент в управлінні	Мета підприємства	Відкритість підприємства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Кінець XIX ст. - 50-ті роки XX ст.	Поточне планування та бюджетування. Адміністративне управління	Початковий етап, управління на основі контролю за виконанням, за відхиленнями факту від плану; розробка бюджету і поточного плану;	Ф.Тейлор «Принципи наукового управління» 1911р., А. Файоль «Загальне і промислове управління» 1916р.	ненасичений	минуле повторюється	повільні реакції підприємства	циклічний	короткостроковість планів (до року)	контроль відхилень, складання бюджету	стабільність	Поточна прибутковість	Закрита система, зважати на зовнішнє середовище не було потреби
2	1950 - 1960 рр	Довгострокове планування	Управління "від досягнутого" з елементами передбачення майбутнього; концепція управління цілями; створення організаційних структур індивідуально під окремий проект, нові методи з використанням ЕОМ, застосування математичних методів прийняття оптимальних рішень; створення концепції маркетингу; початок застосування процесного управління, початок застосування наук про поведінку (теорії мотивації)	П. Друкер «Практика менеджменту» 1954р., Ф. Селзнік «Керівництво в адміністрації: Соціологічна інтерпретація» 1957р.,	ненасичений, швидко розвивається	тенденції зберігаються - екстраполяційне планування	повільні реакції підприємства	циклічний	Дострокова перспектива 5-10 років	передбачення зростання можливостей, планування від досягнутого рівня до зростання	передбачення	Поточна та майбутня прибутковість	впровадження відкритої системи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	1960 - 1990 pp	Стратегічне планування	Аналіз зовнішнього середовища і визначення стратегічних цілей, поява "стратегічного мислення", поглиблене дослідження ринку, споживачів та конкурентів	А.Чандлер «Стратегія і структура: Глави з історії американських промислових підприємств». Г.Кан - заснування Хадсонівського інституту, що спеціалізувався на складанні історій про майбутнє - розвиток стратегічного мислення	насичений, непередбачуваний, світова економічна нестабільність	нові явища, слабка передбачуваність	повільні реакції підприємства	циклічний	Дострокова перспектива, к-ть років залежить від цілей	зміна стратегічних орієнтирів: відхід від екстраполяції, рух від майбутнього (від цілей) до сучасного	дослідження	завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.	"відкрита система" уже домінує над внутрішньою спрямованістю управління
4	1990- 2000 pp	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)	Розуміння однакової уваги як до стратегічних, так і до поточних проблем; концентрація управління на досягненні цілей, а не на процесі планування; застосування ситуаційного підходу; широке впровадження наукових методів обґрунтування рішень та впровадження технічних засобів і інформаційних систем для підтримки управлінського процесу; опанування стратегічної поведінки.	Г. Мінцберг «П'ять П стратегій», Дж. Б. Куїнн «Стратегія змін», Р. Вуд «Стратегічне управління для організацій, що адаптуються - FutureStep»	перенасичений	мінімальна передбачуваність	швидкі реакції підприємства	циклічний	від сьогоднішніх до довгострокових планів	облік розвитку ринку та зовнішнього середовища	творчість	стратегічне планування і реалізація стратегічних планів, як одне ціле	Повністю відкрита система
5	2000 р. - наші часи	Стратегічний розвиток підприємства	Створення унікального товару чи послуги, заповнення ніші, яка є пустою. Пошук унікальності, неповторності підприємства, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску. Акцент на інноваціях та конкуренції за майбутнє. Продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.	Кім Чан «Стратегія блакитного океану» 2004р., С. Д. Ентоні, М.Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри» 2006р.	перенасичений	часткова передбачуваність	швидкі реакції підприємства	реальний час	від сьогоднішніх до довгострокових планів	Підтримка креативності та проявлення творчості людини всередині підприємства, розвиток індивідуальності робітника, інвестиції в знання. Глибокий аналіз потреб споживача. Формування стратегічного мислення і поведінки.	Інноваційна цінність, економіка знань	Створення ринку за рахунок формування нових потреб у споживачів.	Повністю відкрита система

Джерело: розроблено автором на основі [94, 221, 223, 244, 261, 358]

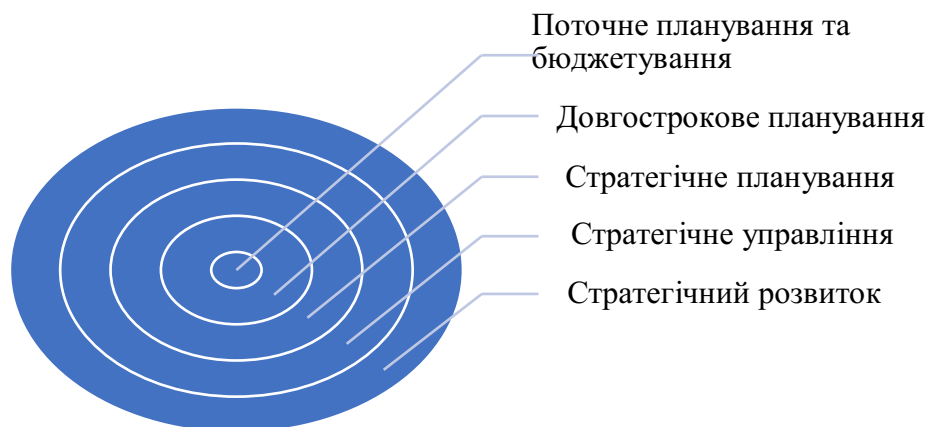


Рис. 3.1. Еволюція концепцій управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Стратегічний розвиток підприємства закладається в самому початку на перших етапах стратегічного управління, який відображається в баченні, ідеї та бажаннях, маючи певні критерії, принципи, завдання та акценти, що формує в подальшому шлях управління підприємством як сьогодні, так і у довгостроковій перспективі. Тому для успішного стратегічного розвитку підприємством доцільно враховувати концептуальну модель, яка зазначена на рис. 3.2 [359]. Мета концептуальної моделі полягає у впровадженні сучасного інтегрованого процесу управління підприємством. Об'єктом концептуальної моделі виступає стратегічне управління підприємством. Суб'єкт – підприємство будь-якого виду економічної діяльності. Предметом, в свою чергу, будемо вважати механізм формування стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що надає комплексне уявлення про подальший розвиток діяльності підприємства на ринку.

Окрім того, концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства розроблено за результатами дослідження та аналізу варіативних структурних елементів, а саме мети, об'єкту, предмету, концептуальних принципів, детермінант глобального конкурентного середовища, факторів впливу ГКСЕЗ на стратегічний розвиток підприємства, моделі впливу ГКСЕЗ на підприємство та механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, що в свою чергу включає методичне та інструментальне забезпечення.

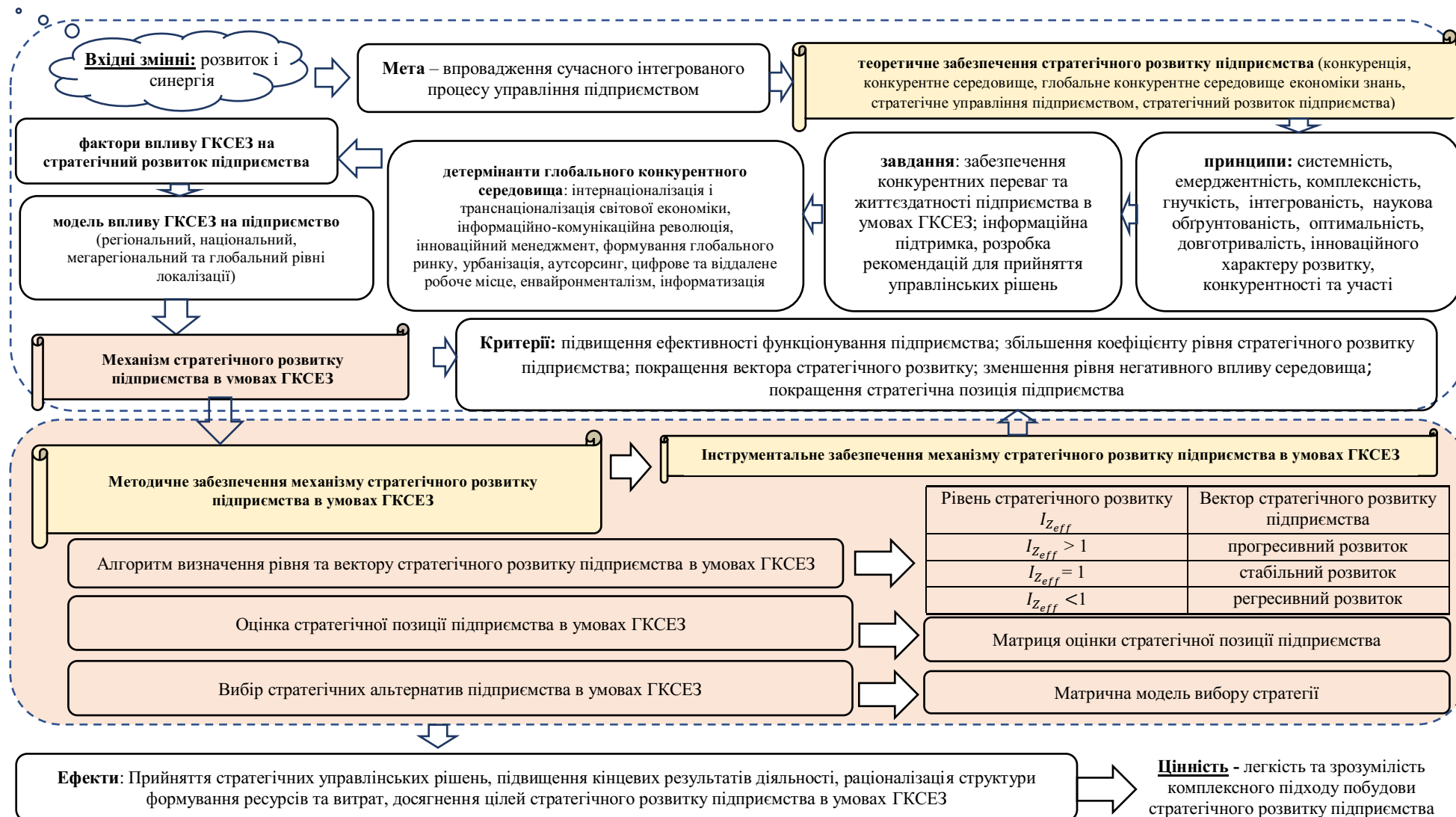


Рис. 3.2. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ

Джерело: розроблено автором

Для визначення стратегічного розвитку підприємства сформульовано концептуальні принципи, а саме:

1. системність, де головною характеристикою вважається те, що кожне економічне явище розглядається й оцінюється з точки зору взаємодії з іншими, взаємозв'язку всіх елементів об'єкта і процесів в ньому з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;
2. комплексне рішення проблеми передбачає такі складові: пропорційність і збалансованість виробничих ресурсів за обсягами та часом, використання ресурсів на підставі глибокого аналізу умов (організаційних, економічних, технічних і соціальних) і факторів виробництва [403];
3. гнучкість полягає у здатності змінювати показники розрахунків, а отже планувати і коригувати свій напрям у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, або застосовувати модель у різних галузях економіки;
4. принцип участі означає, коли кожен із членів економічної організації стає учасником планової діяльності цієї організації незалежно від своєї посади і функцій. Це забезпечує значний ефект. По-перше, кожен з членів організації більше занурюється у різні сторони діяльності, отримує глибшу й об'єктивнішу інформацію про саму організацію. По-друге, особиста участь членів організації у процесі планування приводить до злиття планів організації з особистими планами працівників, ототожнення цілей, і, відповідно, до підвищення мотивації до ефективної праці [360];
5. інтегрованість допомагає з'єднати в даній моделі множину методів і концепцій управління;
6. принцип наукової обґрунтованості полягає у залученні науковців до аналізу, дослідженню, обговоренню й обґрунтуванню тих питань, що визначають концептуальні основи побудови стратегічного розвитку підприємства;

7. принцип оптимальності Беллмана базується на такому виборі управління на кожному кроці, яке дає оптимальну суму виграшів на всіх кроках, що залишилися до кінця процесу, та на даному кроці [361];

8. принцип інноваційного характеру розвитку підприємства ґрунтується на високих стандартах роботи та прагненні до нововведень [403];

9. довготривалість дозволяє планувати стратегічний розвиток підприємства на довгострокову перспективу;

10. принцип конкурентості дозволяє підприємству займати найкращі позиції на ринку за рахунок нової якості, швидкості, новизни, оригінальності та ін.

11. принцип емерджентності полягає у досягненні певного рівня конкурентоспроможності завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему [403];

Конструктивним підґрунтям концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства є розуміння та дотримання певної сукупності цінностей, а саме легкість та зрозумілість для користувача комплексного підходу побудови стратегічного розвитку підприємства.

Запропонована концептуальна модель має забезпечити прийняття стратегічних управлінських рішень, підвищення кінцевих результатів діяльності, раціоналізацію структури формування ресурсів та витрат, досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ за рахунок механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що включає методичне забезпечення, яке містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, оцінку стратегічної позиції підприємства і вибір стратегічних альтернатив підприємства в умовах ГКСЕЗ, а також інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти рівня стратегічного розвитку та вектор стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства та матричну модель вибору стратегії та сприяє підвищенню ефективності

функціонування підприємства, збільшенню коефіцієнту рівня стратегічного розвитку підприємства, покращенню вектору стратегічного розвитку, зменшенню рівня негативного впливу середовища та покращенню стратегічної позиції підприємства.

Дана концептуальна модель забезпечує впровадження сучасного інтегрованого процесу управління підприємством зумовленого світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

Для набуття практичної значущості розроблено методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Даний механізм відображає логіку прийняття рішення щодо визначення вектору та рівня стратегічного розвитку підприємства та актуалізує формалізацію її конститутивних атрибутів. Алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства відбувається наступним чином (рис.3.3): першим етапом є діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства, де головним завданням стоїть збір усіх можливих даних [359].

Всі актуальні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища були систематизовані та відображені у першому розділі роботи (табл. 1.9, 1.11); завдяки цьому можна переходити до етапу №2 «Визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища». Першим кроком на даному етапі є формування експертної групи. Задля отримання більш точної інформації які фактори дійсно впливають на діяльність підприємства слід при виборі експертів врахувати наступне: відношення респондентів до змін має андрогогічні особливості, а саме різниться у відповідності до вікових ознак; бачення впливу факторів на різних позиціях управлінців є різним; жінки, в силу емоційних особливостей, сприймають зміни складніше, ніж чоловіки;

респонденти повинні мати досвід роботи не менше 5 років, що забезпечить необхідний емпіричний досвід для об'єктивного оцінювання [361];



Рис. 3.3. Алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [359].

Наступним кроком є ідентифікація факторів – встановлення розпізнання фактору по певним ознакам (кількісні, якісні, суб'єктивні і т.п.); групування факторів за критерієм однорідності та визначення вагомості кожного з них. Для розрахунку останнього пропонуємо використовувати метод профілю середовища, який полягає у побудові матриці $X = [x_{ij}]$, $i = \underline{1, n}$; $j = 1, 2, 3$, елементами якої є фактори середовища (n- кількість обраних факторів), які експертна група має оцінити за трьома критеріями:

1. важливість для галузі (за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка);
2. вплив на підприємство (3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу);
3. напрямок впливу (+1 - позитивний, -1 - негативний).

Потім для кожного обраного фактору одержується інтегральна оцінка через добуток цих експертних оцінок за формулою:

$$I_i = \prod_{j=1}^3 x_{ij} \quad (3.1)$$

де I_i рівень важливості i-го фактору для підприємства [359].

Для ранжування впливу факторів на підприємство пропонуємо використати АВС-аналіз, який допоможе класифікувати фактори залежно від їхньої значущості, наприклад як в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

АВС-аналіз факторів впливу на підприємство

Категорії	% від загальної кількості	Діапазон I_i	Стратегічне рішення
A	10	6-9	Сконцентрувати увагу
B	20	2-5	Контроль може бути періодичним, або за потреби
C	70	0-1	Можна не приділяти уваги

Джерело: розроблено автором [359]

Відсоток від загальної кількості можна коригувати в залежності від обставин та суб'єктивного бачення. Завдяки АВС-аналізу можливо забрати з подальшого розрахунку фактори, які не потрібні, не несуть важливості для підприємства та потрапляють у категорію С, що робить розрахунок загального

коефіцієнта впливу факторів на розвиток підприємства більш точним (формула 3.2) [359].

$$In = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{[\max I_i] \times n} \quad (3.2)$$

де In – (англ. Influence – вплив) коефіцієнт впливу обраних факторів на функціонування підприємства;

I_i - рівень важливості i -го фактору для підприємства;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів можна оцінювати за шкалою значень коефіцієнта, яка відображена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала оцінки рівня впливу факторів для підприємства

Значення коефіцієнту	Вплив
Додатне значення	
0-0,35	нейтральний вплив
0,36-0,5	сприятливий вплив
0,51-1	позитивний вплив
Від'ємне значення	
0-0,35	негативний вплив
0,36-0,5	загрозливий вплив
0,51-1	знищуючий вплив

Джерело: сформовано автором на основі [362].

На основі отриманих даних можливо виявити індивідуальні пріоритетні фактори та напрямки для подальшого аналізу. Реалізація даного етапу дає можливість менеджерам вищої ланки задавати вектор розвитку як підприємства в цілому, так і окремих відділів та ланок, враховуючи різні рівні впливу факторів, формуючи стратегічні цілі, завдання та обираючи стратегії для ефективного функціонування підприємства.

Третій етап алгоритму визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства пропонуємо виділити для обґрунтування системи показників ефективності функціонування підприємства. Під терміном «ефективність» традиційно розуміють відношення результатів до витрат або ресурсів підприємства, тому візьмемо до уваги розрахунок наступних показників (табл. К.2, ДОДАТОК К). Вибір та обґрунтування показників

оцінки ефективності управління підприємством має складатися на основі попередніх розрахунків, а саме на розумінні впливу головних факторів, які потрапляють в категорію «А» АВС-аналізу. Розрахунок всіх показників ефективності витратний по часу, складний для аналізу та не є необхідним, тому рекомендуємо зводити кількість показників максимум до 5, які відповідають головним вимогам і напрямкам підприємства та середовища, в якому воно знаходиться.

Наступний етап алгоритму це безпосереднє визначення рівня ефективності функціонування підприємства. Для цього необхідно також зробити певні кроки:

- 1) Стандартизація показників ефективності, обраних у попередньому етапі. Нормативами або базою порівняння можуть бути граничні значення за кожним частковим показником, які встановлюються залежно від характеру показника. Слід зазначити, що деякі показники можуть виступати як негативні, наприклад, рівень витрат обігу, товарооборотність, рівень витрат на оплату праці, оскільки зростання їх значень відображає негативні тенденції у функціонуванні та розвитку підприємства, що ведуть до зниження ефективності. Для таких груп показників доцільно використовувати відповідно [365, 367]: для позитивних показників – мінімально припустимі, тобто значення показників нижче граничних будуть показувати зниження ефективності функціонування підприємства, а вище мінімуму – відповідно зростання; для негативних показників – максимально припустимі, тобто значення показників вище граничних відображають також зниження ефективності функціонування підприємства.

Однак відсутність необхідного обсягу і якості статистичних даних ускладнює процес формування бази порівняння, особливо в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Вибір бази доцільно здійснювати для кожного конкретного показника окремо, враховуючи рівень планової роботи на підприємстві, тривалість його функціонування на ринку,

при цьому нормативи повинні відображати специфіку діяльності підприємств даної галузі [365].

2) Розрахунок інтегрального показника ефективності підприємства [391]:

$$Z_{eff} = \sqrt{x_{i1}^2 + x_{i2}^2 + \dots + x_{in}^2} \quad (3.3)$$

Де, x_{ij} – стандартизоване значення показників ефективності

Даний інтегральний показник показує «запас міцності» підприємства, можливості підвищення рівня ефективності функціонування, своєрідну дельту для зростання та забезпечення розвитку підприємства в стратегічній перспективі. Показник Z_{eff} визначає рівень ефективності функціонування підприємства на даний момент часу (статично), таким чином окресливши положення підприємства в галузі й серед інших підприємств.

3) Визначення та обґрунтування рівня ефективності функціонування підприємства. Математично розраховане значення інтегрального показника ефективності функціонування співвідноситься зі шкалою значень, саме таке порівняння показує рівень ефективності підприємства. Оцінна шкала значень рівня ефективності функціонування підприємства пройшла апробацію вітчизняною і зарубіжною практикою [367-371], деталізована та пропонується для використання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Шкала « $7Z_{eff}$ » для визначення рівня ефективності
функціонування підприємства**

Інтервали значень Z_{eff}	Рівень ефективності функціонування підприємства
$Z_{eff} \geq 2,51$	дуже високий
$2,1 \leq Z_{eff} \leq 2,5$	високий
$1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	достатній
$1,1 \leq Z_{eff} \leq 1,5$	середній
$0,51 \leq Z_{eff} \leq 1,0$	гранично припустимий
$0,26 \leq Z_{eff} \leq 0,5$	низький
$0 \leq Z_{eff} \leq 0,25$	критично низький

Джерело: сформовано автором на основі [365]

Визначення стратегічного розвитку підприємства потребує аналізу особливостей динаміки інтегрального показника ефективності в досліджуваному періоді, оскільки його статичного показника на конкретний момент часу недостатньо. Це 5-й етап в алгоритмі визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства, де співвідношення початкових вартісних і нормативних показників дозволяє порівнювати між собою рівні ефективності функціонування за різні періоди і виявляти тенденції зміни даних інтегральних показників. Крім того з'являється можливість оцінки характеру стратегічного розвитку окремих підприємств за різні періоди та з'ясування динаміки Z_{eff} аналізованих підприємств [359].

Підсумковий етап визначення ефективності функціонування підприємства полягає в тому, щоб на основі розрахунку індексів зміни інтегральних показників ефективності визначити рівень та вектори стратегічного розвитку підприємства. Обрахунки можна провести за формулою [365]:

$$I_{Z_{eff}} = \frac{Z_{eff}^{\phi}}{Z_{eff}^{\delta}} \quad (3.4)$$

де $I_{Z_{eff}}$ - рівень стратегічного розвитку підприємства;

$Z_{eff}^{\phi}, Z_{eff}^{\delta}$ - відповідно фактичний та базисний інтегральний показник ефективності функціонування підприємства.

У якості базисного значення інтегрального показника ефективності функціонування підприємства можна застосовувати один із 2-х варіантів: по-перше, найкраще значення рівня ефективності для даного підприємства за ряд періодів, по-друге, значення показника, що передуює фактичному періоду. Таким чином забезпечується об'єктивність оцінки стратегічного розвитку підприємства. Економічний зміст показника $I_{Z_{eff}}$ - рівня стратегічного розвитку підприємства - може бути менше чи приблизно дорівнювати одиниці. З цього виходить інтерпретація напрямів (векторів) стратегічного розвитку підприємства (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Шкала рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства

Рівень стратегічного розвитку $I_{z_{eff}}$	Вектор стратегічного розвитку підприємства
$I_{z_{eff}} > 1$	прогресивний розвиток
$I_{z_{eff}} = 1$	стабільний розвиток
$I_{z_{eff}} < 1$	регресивний розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [372]

Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити такі вектори економічного розвитку підприємства, як прогресивний (ефективний), стабільність (стійке функціонування), регресивний (неефективний). Особливості цих векторів наведено на табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні види векторів розвитку підприємства

Вектор економічного розвитку	Характеристика
Прогресивний розвиток	Якісні зміни в діяльності, позитивна траєкторія динаміки
Стабільний розвиток	Стабільні значення параметрів діяльності, може бути складовою частиною прогресивного розвитку на короткостроковому відрізку часу
Регресивний розвиток	Зниження основних показників діяльності з негативною траєкторією динаміки

Джерело: сформовано автором

При стійкому функціонуванні (стабільній діяльності) підприємства основними характеристиками його роботи є постійні середні значення параметрів і швидкість руху ресурсів. У такому випадку не можна говорити про розвиток підприємства, воно, скоріше, може розраховувати на короткострокові результати, оскільки в перспективі має великі ризики відстати від конкурентів і вийти на негативну траєкторію розвитку, якщо вчасно не відреагує та не запровадить необхідні корективи у плани [373].

Прогресивний розвиток – це, насамперед, орієнтація діяльності підприємств на перспективні потреби економіки і тенденції розвитку виробничої і невиробничої сфер. Тобто, це не просто адаптація підприємств до умов ринку, а цілеспрямована їх інтеграція з ринковим механізмом, використання позитивних складових цього механізму, стимулюючих

активізацію всіх сторін діяльності виробництв. Виходячи з цього, процес прогресивного розвитку можна представити як послідовність циклів еволюційної зміни станів підприємства всередині циклу із стрибкоподібним переходом стану в кінці циклу на новий якісний рівень, що означає початок нового циклу розвитку підприємства [373].

Вважаємо доцільним розглядати прогресивний (ефективний) вид економічного розвитку, як основний, з метою обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж, оскільки лише він має стратегічний характер управління [373].

Отже, представлений методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства включає ряд основних характеристик: орієнтацію на відкриту та доступну офіційну бухгалтерську і статистичну інформацію; урахування специфіки галузі; простий і наочний порядок проведення розрахунків та інтерпретації одержаних результатів; використання кількісних методів оцінки для об'єктивності одержаних результатів.

Запропонований алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства є універсальним. Різниця даних показників для кожного підприємства буде складатися в залежності від вибору факторів впливу на середовища та показників ефективності, які будуть зроблені на основі виду економічної діяльності підприємства, країни в якій воно знаходиться та суб'єктивних цілей і побажань менеджерів.

3.2 Перспективи стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Для економіки України XXI століття стає все більш актуальною проблема підвищення ефективності функціонування підприємств різних галузей, що забезпечується шляхом зростання їх конкурентних переваг. Головним чином це стосується такого базового виду економічної діяльності,

як торгівля, яка є двигуном економічного розвитку і регіонів, і країни в цілому. Особливо це стосується торговельних підприємств, оскільки торгівля є однією з базових видів економічної діяльності, від рівня розвитку якої багато в чому залежить економічне піднесення кожного регіону та країни в цілому. Головним чинником підвищення ефективності торговельних підприємств є баланс економічних інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища, який забезпечує існування на підприємстві стійкої до загроз системи життєдіяльності.

Для визначення рівня та вектору стратегічного розвитку торговельних підприємств може бути використана система розрахункових показників, які розкривають стан та ефективність функціонування підприємств у поточному періоді. Однак, створення такої системи є доволі складним процесом з причин наявності багатьох різних видів та підходів до визначення самого поняття ефективності, про що свідчать результати досліджень більшості вчених-економістів [368-370, 372-376]. До того ж, показники ефективності повинні враховувати галузеву специфіку підприємств. У зв'язку з цим такий методичний підхід ґрунтується на використанні зовнішньої звітної бухгалтерської, фінансової та статистичної інформації торговельних підприємств.

Першим кроком згідно алгоритму визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства є діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства. Підбір та аналіз даної інформації був зроблений в більшості на основі визнаних сучасних розрахунків індексів та міжнародних рейтингів табл. 1.10. Дані фактори показують найважливіші напрямки, куди рухається світ, наприклад дуже важливими сьогодні стають фактори людського капіталу. При безумовній вагомості матеріально-технічних факторів, головним чинником створення і збільшення вартості підприємства є людина. Саме працівники «інвестують» у своє підприємство свої знання, вміння, досвід,

підприємливість, творчість. Вартість, створена знаннями, потужно впливає на розвиток підприємства, стимулює конкуренцію та інновації.

Таким чином, діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства дає можливість для створення інформаційної моделі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за рахунок наступного етапу алгоритму визначення рівня та вектору стратегічного розвитку – визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для оцінки впливу факторів на діяльність торгових підприємств пропонується використовувати експертні методи оцінювання. З цією метою у роботі проведено аналітичне дослідження згідно з анкетною, розробленою автором і наведеною у ДОДАТКУ Л. Якісний склад експертів, задіяний в оцінюванні впливу факторів середовищ на реалізацію змін на торгових підприємствах, наведений на рис. 3.4-3.6.

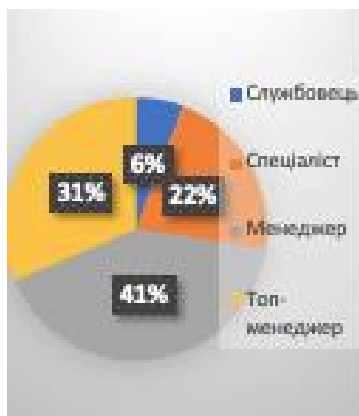


Рис. 3.4. Розподіл респондентів за посадою, %

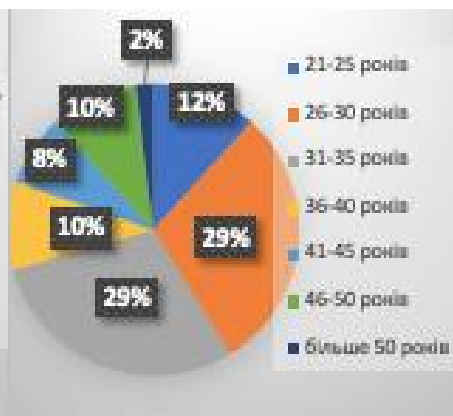


Рис. 3.5. Розподіл респондентів за віком, %

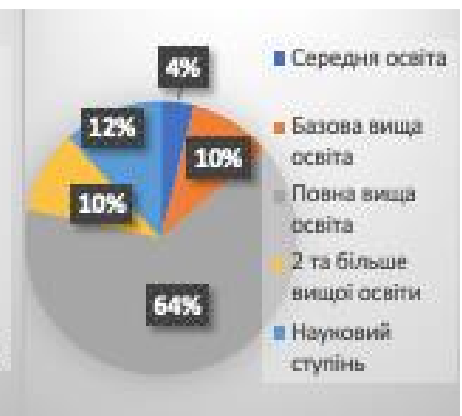


Рис. 3.6. Розподіл респондентів за освітою, %

Джерело: розроблено автором

Загальна кількість опитаних респондентів складає 500 осіб, які займаються різними видами діяльності в різних секторах економіки. Слід визначити, що 72% опитаних мають посади менеджерів середньої ланки та Топ-менеджерів і більшість експертів.

Наступним кроком визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в алгоритмі визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства є ідентифікація факторів впливу.

Загальна кількість факторів, яка була виділена в дослідженні респондентами – 95 факторів зовнішнього середовища, 13 факторів ближнього оточення та 60 факторів внутрішнього оточення, які мають як кількісні, якісні, так і суб'єктивні ознаки. Враховуючи галузеві особливості діяльності торгових підприємств, ідентифіковано, обрано та згруповано наступні чинники (рис. 3.7).

Група 1. Економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища	Група 2. Правові, політичні та соціо-культурні фактори макросередовища
Рівень розвитку країни та галузей; ВВП країни; Інфляція; Інвестиційна привабливість країни; Податкове навантаження; Мінімальна заробітна плата; Рівень середньої заробітної плати в країні; Кредитна ставка; Рівень стабільності фінансової та банківської системи; Валютний курс національної грошової одиниці; Співпраця між університетами та бізнесом; Кількість об'єктів інтелектуальної власності; Рівень механізації та автоматизації; Наявність глобальних науково-дослідних компаній; Експорт та імпорт високих технологій; Експорт та імпорт продукції; Вірогідність міжнародних конфліктів; Імідж країни у світі; Вартість глобальних брендів.	Верховенство права; Дієвість нормативно-правових актів; Пріоритети розвитку країни; Рівень корупції державних структур; Політична стабільність; Територіальна цілісність держави; Військові дії на території держави; Інфраструктура країни і населених пунктів; Сервіси у центрах надання адміністративних послуг; Рівень цифрових навичок населення; Стан навколишнього середовища; Якість підготовки робочої сили; Рівень життя в країні; Витрати на освіту, % ВВП; Культурний рівень розвитку суспільства (риси та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання); Релігійні традиції; Чисельність населення; Кількість робочої сили; Середня тривалість життя.
Група 3. Фактори прямого впливу (мікро-) на підприємство	Група 4. Фактори на рівні підприємства
Легкість відкриття бізнесу; Простота врегулювання заборгованості; Масштаби внутрішнього ринку; Рівень монополізації в галузі; Потреби та вибагливість споживачів; Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції; Оперативність поставок; Надійність постачальників; Втрата постійних споживачів; Можливості формальної та неформальної освіти.	Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів; Рівень навчання персоналу; Рівень конкурентоспроможності; Дефіцит/профіцит оборотних коштів; Організаційна структура; Рівень менеджменту; Конфлікти всередині організації; Ринкові дослідження; Асортимент продукції; Ціноутворення; Встановлення стратегічних цілей; Встановлення тактичних цілей; Рівень автоматизації та механізації; Рівень розвитку ІТ-технологій; Бази даних та їх постійне оновлення; Рівень обслуговування клієнтів; Рівень витрат на збут; Корпоративна культура та клімат на підприємстві; Місце розташування офісу чи філій.

Рис. 3.7. Ідентифікація факторів впливу експертним методом оцінювання

Джерело: розроблено автором

Далі проведемо аналіз експертних оцінок впливу факторів на підприємство. Для цього будемо використовувати відповіді тільки тих, експертів, які працюють в секторі оптової та роздрібної торгівлі (рис. 3.8-3.11).
Всі фактори виділені експертами.

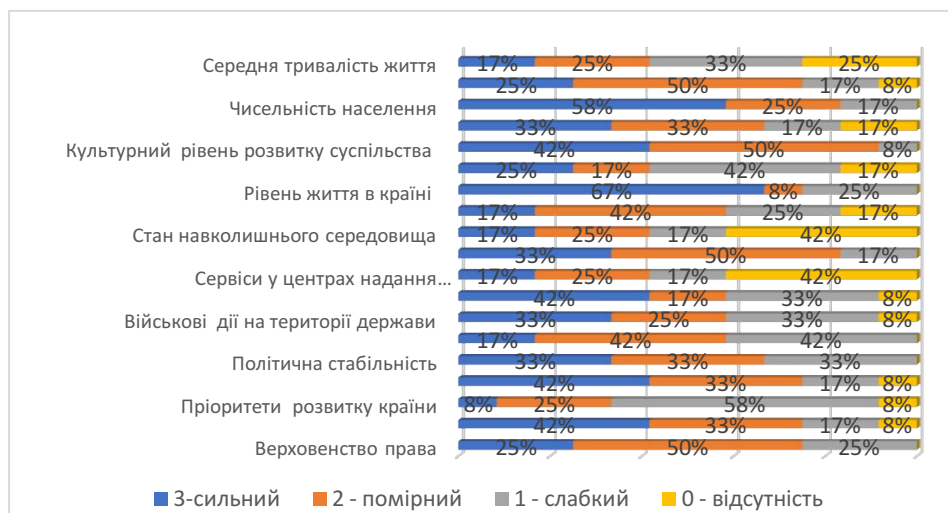


Рис. 3.8. Експертна оцінка впливу економічних, науково-технічних та міжнародних факторів макросередовища на торгівельне підприємство



Рис. 3.10. Експертна оцінка факторів прямого впливу (мікро-) на торгівельне підприємство

Джерело: розраховано автором

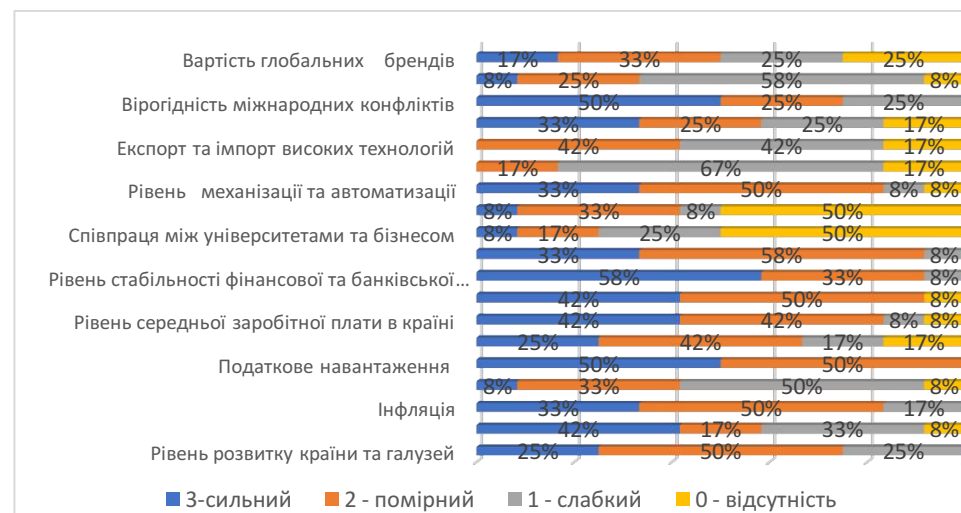


Рис. 3.9. Експертна оцінка впливу правових, політичних та соціо-культурних факторів макросередовища на торгівельне підприємство



Рис. 3.11. Експертна оцінка впливу внутрішніх факторів на торгівельне підприємство

За результатами експертних оцінок можна виділити найвпливовіші фактори впливу. Наприклад, 67% експертів вважають, що рівень життя в країні, оперативність поставок, надійність постачальників, ціноутворення, рівень обслуговування клієнтів та рівень витрат на збут мають найбільший вплив на розвиток торгового підприємства в сучасних умовах глобального конкурентного середовища економіки знань оцінюючи вплив даних факторів як 3-сильний. В той самий час 50% експертів зазначають, що співпраця між університетами та бізнесом і збільшення кількості об'єктів інтелектуальної власності не мають ніякого впливу на розвиток торгового підприємства. Що на сьогоднішній день йде у супереч напрямку та вектору розвитку світу в рамках Четвертої промислової революції та глобального конкурентного середовища економіки знань. Результати експертних оцінок в сфері торгівлі по всіх факторам глобального конкурентного середовища економіки знань представлені в ДОДАТКУ М.

За допомогою методу профілю середовища, визначимо відносну значущість зазначених факторів для підприємств торгівлі (табл. 3.7). Для показників «впливу на підприємство» та «важливості для галузі» візьмемо значення, за яке віддали найбільшу кількість голосів експертної групи. Для визначення рівня важливості i -го фактору для підприємства будемо використовувати формулу 3.1.

Таблиця 3.7

Оцінка впливу факторів глобального конкурентного середовища економіки знань на функціонування підприємств торгівлі України

№	Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору I_i
1	2	3	4	5	6
Економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища					
1	Рівень розвитку країни та галузей	2	2	+	4
2	ВВП країни	1	3	+	3
3	Інфляція	2	2	-	-4
4	Інвестиційна привабливість країни	2	1	+	2
5	Податкове навантаження	3	3	-	-9
6	Мінімальна заробітна плата	3	2	-	-6
7	Рівень середньої заробітної плати в країні	3	3	-	-9

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
8	Кредитна ставка	3	2	-	-6
9	Рівень стабільності фінансової та банківської системи	3	3	+	9
10	Валютний курс національної грошової одиниці	2	2	-	-4
11	Співпраця між університетами та бізнесом	1	0	+	0
12	Кількість об'єктів інтелектуальної власності	2	0	+	0
13	Рівень механізації та автоматизації	2	2	+	4
14	Наявність глобальних науково-дослідних компаній	2	1	+	2
15	Експорт та імпорт високих технологій	1	1	+	1
16	Експорт та імпорт продукції	3	3	+	9
17	Вірогідність міжнародних конфліктів	2	3	-	-6
18	Імідж країни у світі	2	1	+	2
19	Вартість глобальних брендів	1	2	-	-2
Правові, політичні та соціо-культурні фактори макросередовища					
20	Верховенство права	3	2	+	6
21	Дієвість нормативно-правових актів	3	3	+	9
22	Пріоритети розвитку країни	2	1	+	2
23	Рівень корупції державних структур	2	3	-	-6
24	Політична стабільність	2	2	+	4
25	Територіальна цілісність держави	1	2	+	2
26	Військові дії на території держави	2	3	-	-6
27	Інфраструктура країни і населених пунктів	3	3	+	9
28	Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	1	0	+	0
29	Рівень цифрових навичок населення	1	2	+	2
30	Стан навколишнього середовища	1	0	+	0
31	Якість підготовки робочої сили	2	2	+	4
32	Рівень життя в країні	2	3	+	6
33	Витрати на освіту, % ВВП	1	1	+	1
34	Культурний рівень розвитку суспільства (риси та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	2	2	+	4
35	Релігійні традиції	2	3	+	6
36	Чисельність населення	2	3	+	6
37	Кількість робочої сили	2	2	+	4
38	Середня тривалість життя	1	1	+	1
Фактори прямого впливу					
39	Легкість відкриття бізнесу	2	2	+	4
40	Простота врегулювання заборгованості	3	1	+	3
41	Масштаби внутрішнього ринку	3	3	+	9
42	Рівень монополізації в галузі	3	3	-	-9
43	Потреби та вибагливість споживачів	3	3	+	9
44	Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	3	3	+	9
45	Оперативність поставок	3	3	+	9
46	Надійність постачальників	3	3	+	9

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
47	Втрата постійних споживачів	2	2	-	-4
48	Можливості формальної та неформальної освіти	1	2	+	2
Внутрішні фактори впливу					
49	Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	2	3	+	6
50	Рівень навчання персоналу	3	2	+	6
51	Рівень конкурентоспроможності	3	3	+	9
52	Дефіцит/ профіцит оборотних коштів	1	3	+	3
53	Організаційна структура	1	2	+	2
54	Рівень менеджменту	1	3	+	3
55	Конфлікти всередині організації	1	2	-	-2
56	Ринкові дослідження	2	2	+	4
57	Асортимент продукції	2	3	+	6
58	Ціноутворення	2	3	+	6
59	Встановлення стратегічних цілей	1	2	+	2
60	Встановлення тактичних цілей	1	2	+	2
61	Рівень автоматизації та механізації	2	2	+	4
62	Рівень розвитку ІТ-технологій	2	2	+	4
63	Бази даних та їх постійне оновлення	1	3	+	3
64	Рівень обслуговування клієнтів	2	3	+	6
65	Рівень витрат на збут	1	3	-	-3
66	Корпоративна культура та клімат на підприємстві	1	2	+	2
67	Місце розташування офісу чи філій	1	2	+	2
	Разом за факторами				150

Джерело: розроблено автором

Характер впливу визначався з урахуванням відповіді на запитання: «якщо показник фактору впливу збільшується, то характер впливу для галузі позитивний чи негативний».

Для розуміння найбільш важливих факторів впливу на ринок FMCG проведемо ABC-аналіз, який дозволить ранжувати дані фактори і відкинути ті, які не мають вагомості для галузі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

ABC-аналіз факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на функціонування підприємств торгівлі України

Фактори	Рівень важливості фактору I_i	Категорія	% від загальної кількості
1	2	3	4
Рівень стабільності фінансової та банківської системи	9	A	40%
Експорт та імпорт продукції	9	A	

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Дієвість нормативно-правових актів	9	A	40%
Інфраструктура країни і населених пунктів	9	A	
Масштаби внутрішнього ринку	9	A	
Потреби та вибагливість споживачів	9	A	
Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	9	A	
Оперативність поставок	9	A	
Надійність постачальників	9	A	
Рівень конкурентоспроможності	9	A	
Податкове навантаження	9	A	
Рівень середньої заробітної плати в країні	9	A	
Рівень монополізації в галузі	9	A	
Верховенство права	6	A	
Рівень життя в країні	6	A	
Релігійні традиції	6	A	
Чисельність населення	6	A	
Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	6	A	
Рівень навчання персоналу	6	A	
Асортимент продукції	6	A	
Ціноутворення	6	A	
Рівень обслуговування клієнтів	6	A	
Мінімальна заробітна плата	6	A	
Кредитна ставка	6	A	
Вірогідність міжнародних конфліктів	6	A	
Рівень корупції державних структур	6	A	
Військові дії на території держави	6	A	
Рівень розвитку країни та галузей	4	B	49%
Рівень механізації та автоматизації	4	B	
Політична стабільність	4	B	
Якість підготовки робочої сили	4	B	
Культурний рівень розвитку суспільства (риса та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	4	B	
Кількість робочої сили	4	B	
Легкість відкриття бізнесу	4	B	
Ринкові дослідження	4	B	
Рівень автоматизації та механізації	4	B	
Рівень розвитку IT-технологій	4	B	
Інфляція	4	B	
Валютний курс національної грошової одиниці	4	B	
Втрата постійних споживачів	4	B	
ВВП країни	3	B	
Простота врегулювання заборгованості	3	B	
Дефіцит/ профіцит оборотних коштів	3	B	
Рівень менеджменту	3	B	
Бази даних та їх постійне оновлення	3	B	
Рівень витрат на збут	3	B	
Інвестиційна привабливість країни	2	B	
Наявність глобальних науково-дослідних компаній	2	B	
Імідж країни у світі	2	B	

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Пріоритети розвитку країни	2	B	49%
Територіальна цілісність держави	2	B	
Рівень цифрових навичок населення	2	B	
Можливості формальної та неформальної освіти	2	B	
Організаційна структура	2	B	
Встановлення стратегічних цілей	2	B	
Встановлення тактичних цілей	2	B	
Корпоративна культура та клімат на підприємстві	2	B	
Місце розташування офісу чи філій	2	B	
Вартість глобальних брендів	2	B	
Конфлікти всередині організації	2	B	
Експорт та імпорт високих технологій	1	C	10%
Витрати на освіту, % ВВП	1	C	
Середня тривалість життя	1	C	
Співпраця між університетами та бізнесом	0	C	
Кількість об'єктів інтелектуальної власності	0	C	
Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	0	C	
Стан навколишнього середовища	0	C	

Джерело: сформовано автором

Завдяки даному ранжуванню для подальших розрахунків можемо зробити висновок, що 7 з 67 факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань не несуть значущості для галузі торгівлі. Тому можемо дані фактори забрати з подальших розрахунків.

Таблиця 3.9

Оцінка впливу факторів глобального конкурентного середовища економіки знань на функціонування підприємств торгівлі України з урахуванням АВС-аналізу

№	Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору I_i
1	2	3	4	5	6
Економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища					
1	Рівень розвитку країни та галузей	2	2	+	4
2	ВВП країни	1	3	+	3
3	Інфляція	2	2	-	-4
4	Інвестиційна привабливість країни	2	1	+	2
5	Податкове навантаження	3	3	-	-9
6	Мінімальна заробітна плата	3	2	-	-6
7	Рівень середньої заробітної плати в країні	3	3	-	-9
8	Кредитна ставка	3	2	-	-6
9	Рівень стабільності фінансової та банківської системи	3	3	+	9

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
10	Валютний курс національної грошової одиниці	2	2	-	-4
11	Рівень механізації та автоматизації	2	2	+	4
12	Наявність глобальних науково-дослідних компаній	2	1	+	2
13	Експорт та імпорт продукції	3	3	+	9
14	Вірогідність міжнародних конфліктів	2	3	-	-6
15	Імідж країни у світі	2	1	+	2
16	Вартість глобальних брендів	1	2	-	-2
Правові, політичні та соціо-культурні фактори макросередовища					
17	Верховенство права	3	2	+	6
18	Дієвість нормативно-правових актів	3	3	+	9
19	Пріоритети розвитку країни	2	1	+	2
20	Рівень корупції державних структур	2	3	-	-6
21	Політична стабільність	2	2	+	4
22	Територіальна цілісність держави	1	2	+	2
23	Військові дії на території держави	2	3	-	-6
24	Інфраструктура країни і населених пунктів	3	3	+	9
25	Рівень цифрових навичок населення	1	2	+	2
26	Якість підготовки робочої сили	2	2	+	4
27	Рівень життя в країні	2	3	+	6
28	Культурний рівень розвитку суспільства (риса та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	2	2	+	4
29	Релігійні традиції	2	3	+	6
30	Чисельність населення	2	3	+	6
31	Кількість робочої сили	2	2	+	4
Фактори прямого впливу					
32	Легкість відкриття бізнесу	2	2	+	4
33	Простота врегулювання заборгованості	3	1	+	3
34	Масштаби внутрішнього ринку	3	3	+	9
35	Рівень монополізації в галузі	3	3	-	-9
36	Потреби та вибагливість споживачів	3	3	+	9
37	Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	3	3	+	9
38	Оперативність поставок	3	3	+	9
39	Надійність постачальників	3	3	+	9
40	Втрата постійних споживачів	2	2	-	-4
41	Можливості формальної та неформальної освіти	1	2	+	2
Внутрішні фактори впливу					
42	Забезпеченість трудовими ресурсами, плінність кадрів	2	3	+	6
43	Рівень навчання персоналу	3	2	+	6
44	Рівень конкурентоспроможності	3	3	+	9
45	Дефіцит/профіцит оборотних коштів	1	3	+	3
46	Організаційна структура	1	2	+	2
47	Рівень менеджменту	1	3	+	3
48	Конфлікти всередині організації	1	2	-	-2
49	Ринкові дослідження	2	2	+	4

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
50	Асортимент продукції	2	3	+	6
51	Ціноутворення	2	3	+	6
52	Встановлення стратегічних цілей	1	2	+	2
53	Встановлення тактичних цілей	1	2	+	2
54	Рівень автоматизації та механізації	2	2	+	4
55	Рівень розвитку ІТ-технологій	2	2	+	4
56	Бази даних та їх постійне оновлення	1	3	+	3
57	Рівень обслуговування клієнтів	2	3	+	6
58	Рівень витрат на збут	1	3	-	-3
59	Корпоративна культура та клімат на підприємстві	1	2	+	2
60	Місце розташування офісу чи філій	1	2	+	2
	Разом за факторами				147

Джерело: сформовано автором

Завдяки даному коригуванню значущості факторів впливу ми можемо більш в точності розрахувати коефіцієнт впливу факторів на розвиток підприємства за формулою 3.2.

$$I_n = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{[\max I_i] \times n} = \frac{147}{9 \times 60} = 0,27$$

Даний рівень факторів ГКСЕЗ свідчить про нейтральний вплив на розвиток підприємства. Тому підприємства торгівлі мають змогу розвиватися і конкурувати у подальшому в сучасних умовах ГКСЕЗ, формуючи свої стратегії з урахуванням контролю та постійним слідкуванням за факторами категорії А. Дані розрахунки визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є універсальними і можуть бути застосовані для підприємств будь-яких галузей та видів економічної діяльності.

Наступний етап алгоритму визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства є обґрунтування системи показників ефективності функціонування підприємства. Вибір показників оцінки ефективності управління торговим підприємством відбувається на основі попередніх розрахунків впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме, які потрапляють в категорію «А» АВС-аналізу. Тому серед усіх показників для визначення ефективності функціонування торгового підприємства доцільно обрати *коефіцієнт рентабельності продажів*, який

розраховується за формулою 3.5 та показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Даний показник характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції та пов'язує оперативну і стратегічну діяльність компанії [377].

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \quad (3.5)$$

де ROS – коефіцієнт рентабельності продажів

Для оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю доцільно обрати для торгових підприємств *коефіцієнт поточної ліквідності (CR)*, який показує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, що застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання [378]. Враховуючи специфіку даної галузі для оцінки ефективності управління торговим підприємством додатково слід обрати такі показники як *темпи зростання кількості торговельних об'єктів, темпи зростання торговельної площі та темпи зростання товарообороту*.

Таблиця 3.10

Система показників визначення ефективності функціонування торгового підприємства

Компанія	ROS		CR		Ттт		Ттп		Тто	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Сільпо	-0,02	0,005	0,67	0,79	102,1	107,5	101,4	110,4	102,1	117,5
АТБ-маркет	0,002	0,042	0,76	0,79	108,8	108,9	110,8	112,1	129,6	122,0
Метро	0,03	0,064	0,64	0,67	100,0	100,0	100,0	100,0	120,1	120,7
Novus	0,01	0,020	0,53	0,52	107,5	109,3	106,5	106,0	124,2	126,7
Фора	-0,02	0,003	0,56	0,78	103,0	102,9	106,4	106,4	135,2	129,2

Умовні позначення: ROS - рентабельність продажів, CR - коефіцієнт поточної ліквідності, Ттт - темпи зростання кількості торговельних точок, Ттп - темпи зростання торговельної площі, Тто – темпи зростання товарообігу.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств [379 - 388].

Рентабельність продажів всіх компаній показує, що частка прибутку в загальному обсязі товарів мало помітна. Загальноприйнятих нормативів для значення показника немає, але можна орієнтуватися на галузеві нормативи або на показники конкурентів. Тому найгірша ситуація прибутку у виручці є у АТ

«Fozzy Group», у склад якого входять «Сільпо» та «Фора», хоча слід відмітити, що дані торгові мережі у 2018 році мали збиток, а вже у 2019 змогли вийти в плюс. Критичну оцінку щодо ефективності діяльності даних компаній по одному показнику ROS дати неможливо. Розглядаючи фінансову сторону підприємств, то для торгового ритейлу доцільно було взяти коефіцієнт поточної ліквідності, де в цілому для ринку FMCG характерною рисою є висока частка кредиторської заборгованості за товари. Загально прийняті нормативи CR від 1,5 до 2 для оцінки ефективності торговельних підприємств використовувати некоректно через специфіку даної галузі, де підприємства в основному займаються посередницькою діяльністю та існують за рахунок різниці між вартістю «вхідних» і «вихідних» товарних потоків. За рахунок цієї різниці (торговельної націнки) підприємство окупає свої витрати обігу і формує фінансові результати. Звідси витікають особливості фінансового циклу торговельного підприємства, тому пропонується наступна база (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Нормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності для
торговельних підприємств**

Значення	Компанія	Характеристика стану
$CR < 0,5$	-	Проблемний стан платоспроможності → збільшення вартості позикових коштів → прямі фінансові втрати. Оборотних активів недостатньо, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями → зниження довіри до підприємства з боку стейкхолдерів
$0,5 \leq CR \leq 1$	«Сільпо», «АТБ-маркет», «Метро», «Novus», «Фора»	Оптимальне значення для галузі
$CR > 1$		Неефективна структура активів → залучення зайвих оборотних активів → збільшення фінансових витрат.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств [389-390]

Виходячи з результатів оцінки коефіцієнту поточної ліквідності серед підприємств торгового ритейлу слід відзначити, що всі підприємства мають

оптимальне значення, але «Сільпо», «АТБ-маркет» та «Фора» більше схильні до залучення зайвих оборотних активів.

Наступним показником, який характеризує ефективність функціонування торгового підприємства є темп зростання кількості торговельних об'єктів та темп зростання кількості торговельних об'єктів. Хоча ТОВ «АТБ-маркет» лідирує по кількості відкритих магазинів в рік (в середньому 80 торгових точок), але темп зростання залишається однаковим за декілька років. Що може слугувати прикладом реалізації поставлених стратегічних цілей. Аналізуючи результати даних показників можна зробити висновок, що всі торговельні підприємства намагаються захопити територію та ринок якомога швидше та більше, окрім ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна», який впевнено функціонує з 23-ма торговими точками.

Найкращий показник темпу зростання товарообігу за 2019 рік показує нам ТОВ «Фора». Збільшення кількості торгових точок та ефективне використання торгової площі веде до збільшення товарообігу мережі і підприємства в цілому. В даній галузі ТОВ «Фора» показує найкращі результати з урахуванням стратегічного рішення, щодо ребрендингу магазинів та відкриття нових сучасних та стильних для залучення та утримання покупців.

Дані показники висвітлюють ефективність економічної, фінансової, управлінської діяльності підприємства. Загальну оцінку про рівень ефективності функціонування підприємства за одним з цих показників зробити неможливо, тому пропонуємо розрахувати інтегральний показник ефективності підприємства з урахуванням всіх 5-ти обраних показників визначення ефективності функціонування торгового підприємства.

Для подальшого розрахунку стандартизуємо показники ефективності обрані у попередньому етапі, оскільки показники використовують абсолютно різні типи шкал. Більшість показників ефективності є позитивними (стимуляторами), оскільки їх зростання демонструє позитивні тенденції розвитку підприємства, його успішність та підвищення рівня його

ефективності, тому при цьому найзручніший спосіб стандартизації (нормування) за формулою 3.6 [391].

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (3.6)$$

де, a_{ij} – фактичне значення показника

$\max a_{ij}$ - стандарт, норматив, порогове, максимальне значення або інші еталонні значення

Стандартизацію показників ефективності функціонування торгового підприємства проведемо за допомогою програми Statistica- 2019, так що кожна змінна буде мати середню 0 і стандартне відхилення 1.

	1 ROS	2 CR	3 ТтТ	4 Ттп	5 Тто
Сільпо	-0,9608115	0,41535636	-0,5852059	0,37568278	-1,59699
АТБ-маркет	0,07535777	1,39909512	1,2133627	0,57564983	0,58360706
Метро	1,39411872	0,08744344	-1,1489364	0,34590045	-0,1696901
Novus	0,45214661	-1,1149039	0,8643867	0,48417554	0,1554171
Фора	-0,9608115	-0,786991	-0,3436071	-1,7814086	1,0276559

	1 ROS	2 CR	3 ТтТ	4 Ттп	5 Тто
Сільпо	-0,8386476	0,67977486	0,43567818	0,72944492	-1,2165532
АТБ-маркет	0,58474515	0,67977486	0,77834642	1,0920345	-0,2594746
Метро	1,43108681	-0,3398874	-1,4000445	-1,4887502	-0,535964
Novus	-0,2615965	-1,6144653	0,87625163	-0,2090222	0,74014079
Фора	-0,9155878	0,594803	-0,6902317	-0,123707	1,27185112

Рис. 3.12. Стандартизація показників ефективності торгових мереж України за 2018 та 2019 рік

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих даних для кожної торговельної мережі розрахуємо загальний інтегральний показник ефективності підприємства за формулою 3.3 та визначимо рівень та вектор ефективності функціонування підприємств України в умовах ГКСЕЗ. Результати розрахунків представимо в табл. 3.12. Таким чином, комплексна оцінка стратегічного розвитку торговельних підприємств дозволяє побачити лідера ринку в довгостроковій перспективі та напрям стратегічного розвитку кожної компанії. Серед швидко зростаючих магазинів «АТБ-маркет», унікальних магазинів «Сільпо» та магазинів

формату «біля дома» «Фора» можемо побачити достатній рівень ефективності функціонування на сьогодні, але регресивний напрям стратегічного розвитку в подальшому.

Таблиця 3.12

Комплексна оцінка стратегічного розвитку торговельних підприємств

Підприємство	Z_{eff}		Рівень ефективності функціонування		$I_{Z_{eff}}$	Напрямок стратегічного розвитку
	2018	2019	2018	2019		
Сільпо	2,03	1,84	Д	Д	0,90	Регресивний
АТБ-маркет	2,03	1,63	Д	Д	0,81	Регресивний
Метро	1,85	2,57	Д	ДВ	1,39	Прогресивний
Novus	1,57	2,01	Д	Д	1,28	Прогресивний
Фора	2,43	1,82	В	Д	0,75	Регресивний

Де, рівень ефективності функціонування: ДВ – дуже високий, В – високий, Д – достатній, С – середній, ГП – гранично припустимий, Н – низький, КН – критично низький.

Джерело: розроблено автором

Стратегія та стратегічне управління ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» без відкриття впродовж 2-х років магазинів, але з оптимізацією внутрішніх процесів призвели до дуже високого рівня ефективності функціонування та прогресивного напрямку стратегічного розвитку в подальшому.

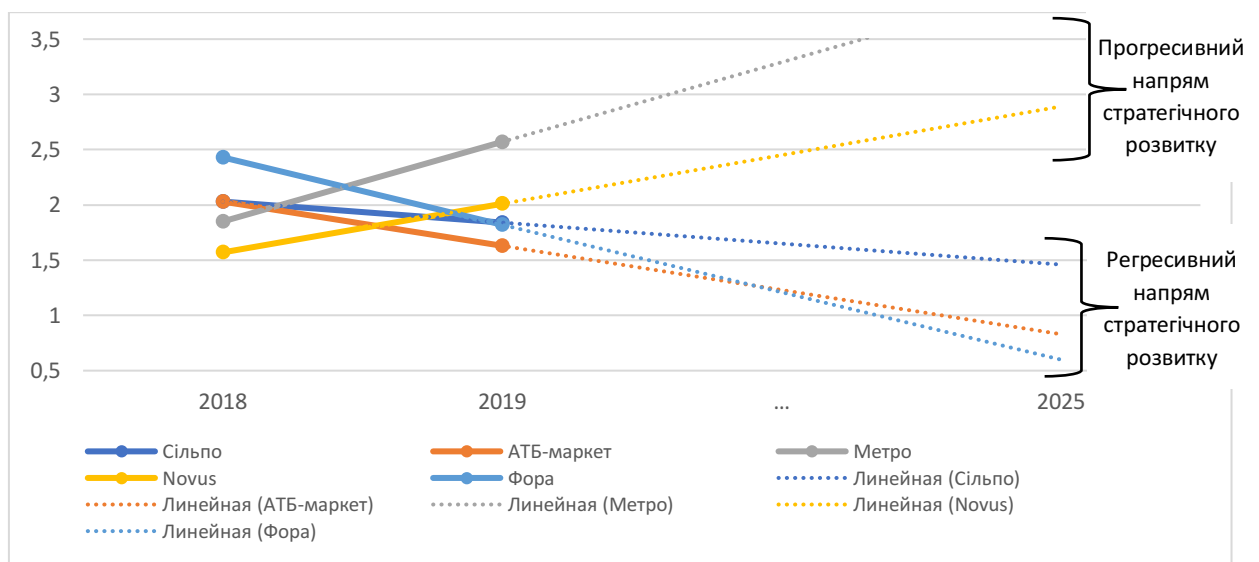


Рис. 3.13. Комплексна оцінка стратегічного розвитку підприємств в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Джерело: розроблено автором

Така оцінка дає нам можливість побачити стратегічний вектор розвитку підприємства в галузі на сьогоднішній день не в суб'єктивному баченні та встановленні цілей, а у фактичних розрахункових показниках, дозволяє проаналізувати ситуацію та прийняти відповідні стратегічні управлінські рішення, які в подальшому принесуть реалізацію встановлених цілей, якісне покращення показників, і як наслідок, розвиток та кращу конкурентоспроможність підприємства в умовах ГКСЕЗ.

3.3. Механізм стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Для розуміння функціонування сучасної концепції управління підприємством в умовах глобального конкурентного середовища знань запропонуємо механізм функціонування стратегічного розвитку підприємства, що являє собою гвинтову модель. Перше нижнє коло представлено як стратегічне управління підприємством, яке зумовлено алгоритмом, що складається з 8-ми етапів, які зазначено в моделі стратегічного управління підприємством (рис.1.25) у певному конкурентному середовищі. Дане середовище зазначено пунктирним циліндром на рисунку 3.14. Стратегічне управління у конкурентному середовищі №1 має циклічний характер. Після етапу №8 «Прийняття стратегічних рішень» підприємство має отримати результат проведеного стратегічного управління і прийняти відповідне стратегічне рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Якщо Топ-менеджери підприємства схвалюють рішення не виходити на нові ринки не створювати нові продукти, не проводити кооперацію, копродукцію, координацію та інше, тобто не змінювати конкурентне середовище №1 при отриманні негативного, незадовільного результату стратегічного управління, то підприємство повертається до перегляду стратегічних альтернатив, або інших етапів стратегічного управління, намагаючись досягти своїх цілей, але

в той час залишається в існуючому та поточному жорсткому конкурентному середовищі, в тих самих ринкових відносинах.

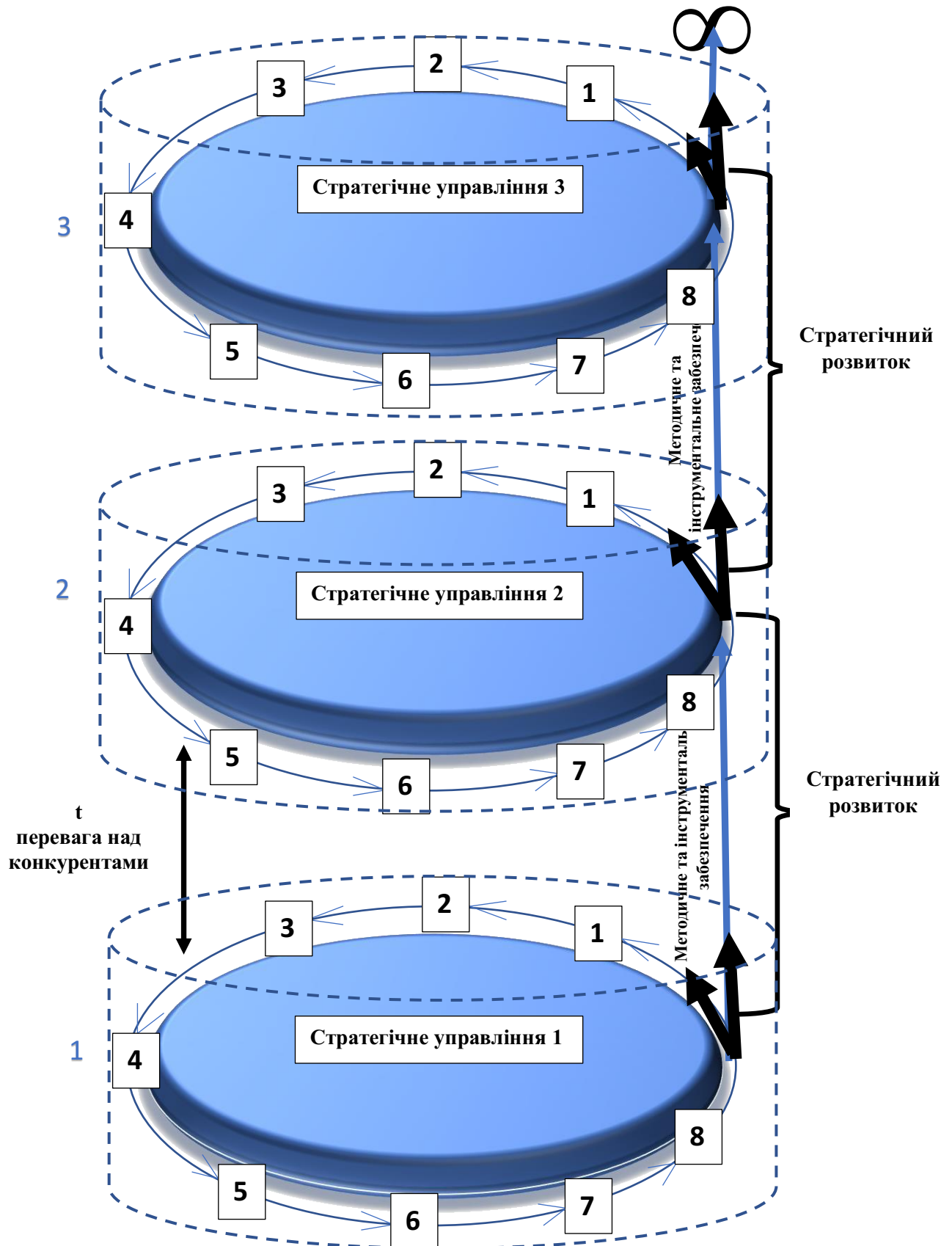


Рис. 3.14. Механізм стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ

Джерело: розроблено автором

При отриманні позитивного результату по закінченню цикла стратегічного управління підприємству рекомендується провести комплексну оцінку забезпечення стратегічного розвитку підприємства, а саме оцінку рівня впливу середовища, оцінку рівня ефективності підприємства, оцінку рівня стратегічного розвитку та визначити вектор стратегічного розвитку для прийняття наступного стратегічного рішення: продовжити вдосконалення стратегічного управління у конкурентному середовищі №1 або переходити до стратегічного розвитку підприємства. Де друге, в свою чергу, зумовлює певний стрибок вперед у своїй галузі, чи взагалі створенні нової галузі, нових продуктів на ринку, відкриття нових взаємовідносин у використанні інтелектуального капіталу, забезпечуючи синергійний ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу, що дозволяє вирватися з конкурентного середовища №1. Даний перехід від одного конкурентного середовища в інше, з кінцевого етапу одного стратегічного управління в початок циклу нового стратегічного управління, з урахуванням нового стратегічного бачення та мислення при акцентуванні на людському капіталі, прояві творчого потенціалу, індивідуальності, унікальності та інноваціях підприємства (а саме створення нових продуктів на ринку, ніш, галузей, тощо), створюючи нове конкурентне середовище №2 на наш погляд є стратегічний розвиток підприємства. При цьому набуваючи головну конкурентну перевагу над попередніми конкурентами – час, який дозволяє впроваджувати нововведення і свій новий цикл стратегічного управління у конкурентному середовищі №2, поки конкуренти будуть створювати аналог та спробу наздогнати, находячись під впливом факторів конкурентного середовища №1.

Даних переходів може бути безліч, тобто підприємство буде знаходитися в постійному стратегічному розвитку, що дозволить підприємству отримати переваги та домінування у жорсткій конкуренції або отримати перехід до блакитного океану.

Дотримуючись механізму стратегічного розвитку та моделі стратегічного управління підприємством (рис.1.25) після проведення стратегічного аудиту наступним етапом є прийняття стратегічних рішень, тому на основі комплексної оцінки стратегічного розвитку торговельних підприємств України в умовах глобального конкурентного середовища доцільно розробити алгоритм прийняття управлінських рішень та надати рекомендації щодо поліпшення напрямків розвитку та ефективності діяльності підприємств.

Зміна результатів та вектору розвитку можлива за рахунок повернення до перегляду та вибору стратегії та стратегічних альтернатив при аналізі всіх зовнішніх та внутрішніх факторів для кожної компанії. Тому першим кроком після визначення всіх необхідних показників є оцінка стратегічної позиції на даний момент підприємства.



Рис. 3.15. Алгоритм прийняття стратегічних управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Терміни «стратегічна позиція» та «позиціонування» знаходять багато визначень у науковій та спеціальній літературі. Для себе більш прийнятним вважаємо визначення, надане в роботі [392], де позиція розуміється як місце

(положення) в певній системі координат, обумовлене станом зовнішнього та внутрішнього середовища і, як наслідок, можливістю певних дій.

Тобто, стратегічна позиція підприємства розуміється як деяке його положення з відповідним набором параметрів, що визначає можливості для здійснення окремої стратегії розвитку. Цей підхід надає можливість визначити місце підприємств у ринковому просторі та доцільність вибору моделі розвитку в конкретній ситуації. У свою чергу, на основі оцінки стратегічної позиції підприємства можна діагностувати відповідність обраної стратегії стану його зовнішнього і внутрішнього середовища. Для визначення стратегічної позиції підприємства пропонуємо використовувати матричний підхід [367], який базується на таких параметрах, як рівень, вектор стратегічного розвитку підприємства та рівень впливу середовища (рис.3.16).

Рівень впливу середовища I_n							
		Додатне значення			Від'ємне значення		
		позитивний вплив 0,51-1	сприятливий вплив 0,36-0,5	нейтральний вплив 0-0,35	негативний вплив 0-0,35	загрозливий вплив 0,36-0,5	знищуючий вплив 0,51-1
Рівень стратегічного розвитку $I_{z_{eff}}$	$I_{z_{eff}} > 1$	1.	2.	3. Метро Novus	4.	5.	6.
	$I_{z_{eff}} = 1$	7.	8.	9.	10.	11.	12.
	$I_{z_{eff}} < 1$	13.	14.	15. Сільпо АТБ-маркет Фора	16.	17.	18.

Рис. 3.16. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонована матриця дає можливість проаналізувати стратегічну позицію підприємства у різних випадках (табл. 3.13). Стратегічні позиції підприємств, відображені у квадрантах 1,2,3, зосереджують в собі найсприятливіші зовнішні умови для ведення бізнесу, – найсильніші характеристики підприємства, в тому числі отримання максимального прибутку, високий рівень впровадження інновацій, інвестиційного розвитку, найвищий рівень реалізації людського капіталу. Такі показники дають можливість підприємству займати лідерські позиції на ринку, задавати тренди, мати конкурентні переваги тощо.

Таблиця 3.13

Характеристика квадрантів матриці оцінки стратегічної позиції підприємства

№ Квадранту	Стратегічна позиція	Характеристики стратегічної позиції					Загальний опис
		Прибуток	Товарообіг	Інвестиції	Інновації	Людський капітал	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	СП1 Ведуча/ лідуюча/ домінуюча	Позитивний	Позитивний	Вибіркові, стабільні, з випередженням вимог ринку . PP - uaAsg	Високий рівень потенціалу	Високий рівень	Найкраща стратегічна позиція: підприємство має всі можливості і здатності до успішної реалізації стратегії та функціонує в найкращому для нього зовнішньому середовищі, яке допомагає створювати, інвестувати, не боятися майбутнього. Високий рівень розвитку дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, а й впливати на формування параметрів оточення. Підприємства можуть встановлювати галузевий стандарт і контролювати поведінку інших конкурентів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства. Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на високому рівні та реалізації будь-яких інноваційних рішень, спрямованих на інноваційний розвиток.
2	СП2 Ведуча/ лідуюча	Позитивний	Позитивний	PP - uaAsg	Високий рівень потенціалу	Високий рівень	Одна з найкращих стратегічних позицій. Сприятливий вплив середовища дозволяє успішно функціонувати підприємству забезпечуючи лідерство в цінах на ринку.
3	СП3 Сильна	Позитивний	Позитивний (може бути від'ємний грошовий потік)	Реінвестування за необхідності PP - uaBsg	Достатній рівень потенціалу	Високий рівень	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає. Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на прийнятному рівні з деякими обмеженнями.
4	СП4 Сприятлива	Позитивний	Не обов'язково позитивний, побудований на коротко- строкових зобов'язаннях	Продовження інвестування. Ризики помірні PP - uaCsg	Задовільний	Високий або середній рівень	Рівень розвитку підприємства високий, але рівень впливу середовища – негативний, тобто підприємство знаходиться у становищі жорсткої конкуренції та скорочення попиту на свою продукцію. Затримка на даній позиції, на нашу думку, є тимчасовим явищем і не може зберігатися тривалий час, рівень розвитку буде знижуватися, якісні показники використання всіх ресурсів будуть погіршуватися внаслідок зниження обсягових показників. Але підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності, однак із суттєвими обмеженнями.

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8
5	СП5 Слабка	Не обов'язково позитивний	Не обов'язково позитивний, побудований на коротко- строкових зобов'язаннях	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій PP - uaDcg	Критичний	Високий або середній рівень	Підприємство за час свого існування накопичило деякий потенціал та має позитивні фінансові результати. Але, з іншого боку, зовнішнє оточення, в якому функціонує підприємство, є досить несприятливим та негативно впливає на нього, наближуючи кризу. З часом це призведе до втрати підприємством позиції на ринку. Виходячи з цього, підприємству необхідно планувати вихід з такої позиції в інші стратегічні зони господарювання.
6	СП6 Слабка	Від'ємний, або мінімальний позитивний				Низький	
7	СП7 Сильна	Позитивний	Позитивний	З випередженням вимог ринку, або за необхідністю PP - uaCcg	Достатній	Високий або середній рівень	Один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Середній рівень розвитку підприємства обумовлений невисокими темпами підвищення ефективності використання ресурсів. А зовнішнє середовище характеризується відносною стабільністю або незначним покращенням темпів зростання попиту.
8	СП8 Сильна	Позитивний	Позитивний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування PP - uaCcg	Достатній	Високий або середній рівень	
9	СП9 Міцна	Мінімальний	Не обов'язково позитивний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування PP - uaCcg	Задовільний	Високий або середній рівень	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші. Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
10	СП10 Слабка	Відсутній	Зазвичай негативний	Вибіркові PP -uaCcg	Низький	Високий або середній рівень	Загроза спаду з причини зниження сприятливості оточення. Підприємству необхідно постійно боротися за життєздатність.
11	СП11 Слабка	Відсутній	Зазвичай негативний	Деінвестування або відмова PP -uaEcsg	Низький	Низький	Незадовільний стан підприємства обумовлений послабленням потенціалу внаслідок неправильних дій керівництва, використанням застарілого обладнання, технологій, методів управління, втратою платоспроможності, існуванням певних внутрішніх конфліктів.
12	СП12 Нежиттєздатна				Критичний		

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8
13	СП13 Міцна	Вірогідний	Не обов'язково позитивний, побудований на коротко- строкових зобов'язаннях	3 випередженням вимог ринку, або за необхідністю PP -uaCcg	Задовільний	Високий або середній рівень	Втрата позицій, викликана внутрішніми проблемами підприємства: відсутністю ефективного управління.
14	СП14 Міцна						
15	СП15 Міцна	Вірогідний	Не обов'язково позитивний, побудований на коротко- строкових зобов'язаннях	Мінімальні реінвестиції PP - uaCcg	Задовільний	Низький	Існують суттєві суперечності між оточенням і можливостями підприємства, що викликає формування його незадовільного фінансово-економічного стану. Особливо це стосується ліквідності підприємства.
16	СП16 Слабка	Відсутній	Зазвичай негативний	Мінімальні або відмова від інвестування PP -uaCcg	Низький	Низький	Підприємство функціонує на межі виживання.
17	СП17 Нежиттєздатна	Відсутній	Зазвичай негативний	Деінвестування або відмова PP - uaCcg	Критичний	Низький	Діяльність підприємства характеризується збитковістю, занепадом, руйнуванням структури, неефективністю управління. Підприємство функціонує в такому зовнішньому середовищі, яке не сприяє поліпшенню його позицій. Загроза банкрутства є надзвичайно сильною, внутрішніх резервів виходу з кризи може не вистачити.
18	СП18 Нежиттєздатна	Відсутній	Зазвичай негативний	Відмова від інвестицій PP - uaCcg	Критичний	Низький	Стратегічна криза, викликана занепадом та знищуючим впливом зовнішнього середовища. За таких умов санаційна спроможність втрачена, підприємство не здатне відповідати вимогам ринку. Основними проблемами таких підприємств є збитковість, велика заборгованість, застаріле обладнання, неефективна маркетингова політика та ін.

де PP – рівень рейтингу

Джерело: сформовано автором на основі [393-396]

Підприємства, які потрапляють у квадранти 7, 8, 9, характеризуються стабільним сприятливим впливом зовнішнього середовища, мають в цілому позитивний прибуток та товарообіг, невисокі темпи підвищення ефективності використання ресурсів, мінімальне та за потребою реінвестування, але достатній та задовільний рівень впровадження інновацій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, має середній рівень розвитку, невисокі темпи підвищення ефективності використання ресурсів та незначне покращення темпів зростання попиту, що дозволяє підприємству за рахунок вірно обраних стратегій та стратегічного управління увійти до найкращих квадрантів 1, 2 та 3.

Попадання у квадранти 5, 6, 10, 11, 12, 17, 18 для підприємства має сигналізувати про вихід з галузі, ринку, або відмову від виробництва через загрозливий та знищуючий вплив зовнішнього середовища. Обмежує конкурентоспроможність підприємства, нівелює можливість розвитку відсутність прибутку, негативний товарообіг, мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій, низький та критичний рівень впровадження інновацій. Такі характеристики підприємство набуває внаслідок відсутності стратегічного планування, прогнозування результатів розвитку, що неминуче приводить до втрати позицій на ринку та руйнації бізнесу.

Підприємства, які за результатами дослідження потрапляють у квадранти 13, 14, 15, мають нестабільний прибуток, зношені основні фонди, зокрема активну їх частину, недостатній рівень кваліфікації персоналу, високу плінність кадрів, недостаток коштів та людського капіталу для створення інновацій, або завеликі запозичення для реалізації нових ідей, які не окуповуються, тобто мають слабку стратегічну позицію під впливом зовнішнього середовища, а тому функціонують на межі виживання, характеристики підкреслюють його незадовільний фінансово-економічний стан. Але ситуація на ринку є вельми сприятливою: зростає попит, конкуренція не є гострою, тому перегляд стратегії розвитку може дати поштовх для конкурентного існування на ринку.

Задля формування характеристики квадрантів матриці оцінки стратегічної позиції підприємства були використані шкали оцінки стану інвестиційного, інноваційного потенціалу та людського капіталу. При оцінці інвестиційного потенціалу враховувалася можливість інвестування підприємства в даних умовах та шкала рейтингу корпоративного управління, яка зазначає на якому рівні знаходиться корпоративне управління, які ризики, у випадку інвестування у дане підприємство та в якій мірі враховуються інтереси власників та інших зацікавлених осіб. Більш детально шкалу рейтингів корпоративного управління для оцінки стану інвестиційного потенціалу зазначимо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Шкала рейтингів корпоративного управління підприємством для оцінки стану інвестиційного потенціалу

Рівень рейтингу	Рівень корпоративного управління	Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку	Інтереси власників та інших зацікавлених осіб
uaAsg	Дуже високий рівень	мінімальні	враховуються в повному обсязі
uaBsg	Високий рівень	незначні	враховуються не повністю
uaCsg	Середній рівень	помірні	враховуються не повністю
uaDsg	Нижче середнього	значні	істотно порушуються
uaEsg	Низький рівень	дуже високі	зазвичай, не враховуються

Джерело: сформовано автором на основі [393]

Для оцінки стану інноваційного потенціалу підприємства використовувалася шкала Бойчука А.Б. [395]. За цією шкалою високий рівень інноваційного потенціалу підтверджує здатність підприємства до реалізації різних інноваційних рішень та ефективного виконання розробленої інноваційної стратегії. Відповідно на високому рівні перебувають і показники фінансово-господарської діяльності. Крім того, підприємство з високим рівнем інноваційного потенціалу має такі характеристики: здатність займати значну частку ринку та проводити активну науково-дослідну діяльність, у тому числі патентувати власні наукові розробки, які користуються попитом у інших

підприємств галузі і мають високу ринкову вартість, високий діловий імідж серед клієнтів та контрагентів, чітко налагоджена, оптимальна організаційна структура, висококваліфіковані фахівці, здатні генерувати інноваційні ідеї та нестандартно діяти.

Підприємство з достатнім рівнем інноваційного потенціалу демонструє такі характеристики: високі показники ефективності господарської діяльності, проведення власних наукових досліджень або використання результатів сучасних наукових розробок інших організацій, гнучка та швидка адаптація до змін ринкової кон'юнктури, ефективна організація виробничого та управлінського процесів, фахівці найвищої кваліфікації, спрямованість на інноваційний розвиток. Для досягнення високого рівня інноваційного потенціалу необхідно збільшити забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційні проекти підприємства та підвищити активність проведення НДДКР.

Серед характеристик задовільного рівня інноваційного потенціалу підприємства виділяються, з одного боку, середній рівень здатності підприємства до ведення інноваційної діяльності, тобто наявність інноваційної діяльності, але із суттєвими обмеженнями, відставання, хоча і незначне, фінансово-економічних та інноваційних показників від прийнятних, відсутність НДДКР, а з іншого боку, рентабельна продукція, збалансована організаційна структура, отримання чистого прибутку, кваліфіковані працівники, прагнення до зниження собівартості продукції, використання ліцензійних продуктів, використання результатів наукових розробок інших організацій. Для досягнення більш високого рівня інноваційного потенціалу таким підприємствам необхідно модернізувати виробництво через налагодження зв'язку з наукою, залучення додаткових фінансових ресурсів та ін, а також є необхідність у покращенні власного іміджу для залучення нових клієнтів.

Підприємства з низьким рівнем інноваційного потенціалу у більшості мають застаріле виробниче обладнання, отримують невеликий прибуток від

своїї діяльності, якого недостатньо для інвестування в інноваційну діяльність, НДДКР переважно не ведуться. Але втім ці підприємства мають змогу втримувати свої позиції на ринку завдяки результатам фінансово-господарської діяльності та рентабельності продукції, а окремі з них здатні забезпечити реалізацію примітивних інноваційних рішень, як правило, в системі управління, маркетингу тощо. Для покращення позицій на ринку та виходу з кризової ситуації керівництву необхідно здійснити низку заходів, рекомендованих для підприємств з критичним рівнем інноваційного потенціалу.

Найбільш негативну позицію займає підприємство з критичним рівнем інноваційного потенціалу, що характеризується наднизьким рівнем усіх його показників, а саме: збитками, морально і фізично застарілим виробничим обладнанням, високою собівартістю продукції, некомпетентним персоналом, низьким попитом на продукцію, відсутністю НДДКР. У цьому випадку підприємству необхідні докорінна переорієнтація діяльності, оновлення виробничого обладнання, оптимізація штату тощо, іншими словами – необхідно провести шокову терапію з нарощування інноваційного потенціалу.

Розглядаючи характеристики стратегічної позиції, неможливо не виокремити одну з основних складових – людський капітал. На сьогоднішній день він визнаний одним з ключових елементів національного багатства країни, який складає 50-70% від загального визначення національного багатства, тому саме від людського капіталу залежить розвиток та зростання економіки [397]. Той самий механізм ми можемо перенести і на мікрорівень, де накопичений підприємством особливий, порівняно з конкурентами, індивідуальний людський капітал, а також особливі управлінські та інтелектуальні технології, включаючи інформаційні – підвищує конкурентоспроможність підприємства. Якщо систему управління інноваційною діяльністю складатимуть кваліфіковані кадри, то ефективність інноваційної діяльності на підприємстві буде на належному рівні. Дуже важливим фактором є здатність системи управління інноваціями швидко

реагувати та адаптуватися до мінливого середовища. Чим швидше ця система управління здатна адаптуватися до змін, тим менше ризик збитків або втрати конкурентної позиції [398].

Ефективність створення, розвитку та використання людського капіталу підприємства залежить від успішного використання знань співробітників, які необхідно розвивати, засвоювати та якими необхідно обмінюватися. Знання можуть складати найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентних переваг. Знання, що отримані в результаті специфічного досвіду компанії є складними для імітації підприємствами послідовниками, оскільки для отримання схожих знань конкуренти повинні мати аналогічний досвід.

Вартісну оцінку людського капіталу та дієвість управлінських рішень щодо процесу інвестування в формування та використання людського капіталу будь-якого підприємства, як правило, отримати дуже важко, практично неможливо, тому, як витрати на його використання не відображаються у фінансових звітах підприємства, але мають досить велике значення при визначенні конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі, дане підтвердження можемо побачити у складі системи показників, наведених на рис. 3.17. Для визначення рівня людського капіталу на підприємстві обираються показники оцінки результативності та ефективності інвестування у людський капітал та на їх основі розраховується єдиний інтегральний показник. Якщо обрана система показників оцінки ефективності інвестування у людський капітал перевищують план і норматив, а інтегральний показник більше одиниці, то можемо вважати, що людський капітал підприємства має високий рівень. Якщо підприємство не може надати можливість розвивати потенціал працівників, набуті навички, сприяти створенню ноу-хау, нововведень, прояву креативу та ін., то показники оцінки ефективності інвестування у людський капітал будуть мати негативний результат, а інтегральний показник буде менше одиниці, що говорить про

низький рівень людського капіталу підприємства. Середній рівень людського потенціалу досягається при інтегральному показнику, який буде дорівнювати 1. Що в подальшому дає можливість працювати з внутрішнім резервом інтелектуальних можливостей підприємства, що в свою чергу надасть змогу бути успішним у конкурентній боротьбі на вітчизняних та світових ринках та займати провідні позиції по галузі.



Рис. 3.17. Система показників оцінки ефективності інвестування у людський капітал за можливістю їх обчислення на основі офіційної статистичної, управлінської та бухгалтерської звітності.

Джерело: сформовано автором на основі [397,399, 402].

Таким чином, на основі проведених досліджень побудова матриці оцінки стратегічної позиції підприємства передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства. Для покращення положення та прийняття відповідних управлінських рішень пропонуємо розроблену нами матричну модель вибору стратегії, де є рекомендовані стратегії залежно до потрапляння підприємством у квадрант матриці оцінки стратегічної позиції, результати якої зазначені на рис 3.18. Розшифрування, опис та всі уточнення щодо стратегій зазначені у табл. 3.15.

Нова матриця оцінки стратегічної позиції та вибору стратегії підприємства є універсальною і, по суті, удосконаленим варіантом матриці БКГ, АДЛ і Мак-Кінсі. Підхід підприємства до прийняття управлінських рішень ґрунтується на рівні впливу середовища, яке складається з 6-ти фаз: позитивний вплив, сприятливий, нейтральний, негативний, загрозовий та знищуючий вплив та на рівні стратегічного розвитку підприємства, що дає розуміння рівня ефективності підприємства та його стратегічного вектору розвитку. Матриця вибору стратегії на основі стратегічної позиції дає можливість підприємству обрати корпоративну стратегію задля досягнення своїх стратегічних цілей у майбутньому. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку торговельних підприємств, які досліджуються, та рекомендації щодо прийняття управлінських рішень в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі матриці оцінки стратегічної позиції та вибору стратегії наведено у табл. 3.16.

Обираючи запропоновані стратегії та необхідні стратегічні управлінські рішення «Метро» і «Novus» будуть мати ряд переваг та завдяки таким діям буде утворюватися нове більш велике та ефективне підприємство, слідуючи стратегічному розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Рівень впливу середовища <i>I_n</i>							
		Додатне значення			Від'ємне значення		
		позитивний вплив 0,51-1	сприятливий вплив 0,36-0,5	нейтральний вплив 0-0,35	негативний вплив 0-0,35	загрозливий вплив 0,36-0,5	знищуючий вплив 0,51-1
Рівень стратегічного розвитку <i>I_{zeff}</i>	<i>I_{zeff}</i> > 1	1. Стратегія зростання (А, F, G) Стратегія диверсифікації(В, С) Стратегії глобалізації (І) Стратегія стабілізації (N) Стратегія блакитного океану (R)	2. Стратегія зростання (А, F, G) Стратегія диверсифікації(В,С) Стратегії глобалізації (І) Стратегія стабілізації (N) Стратегія блакитного океану (R)	3. Стратегія зростання (А, F, G) Стратегія диверсифікації(В,С) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія стабілізації (N)	4. Стратегія диверсифікації(D) Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія ринкової ніші (M)	5. Стратегія виживання (O, P)	6. Стратегія ліквідації (Q)
	<i>I_{zeff}</i> = 1	7. Стратегія зростання (F, G) Стратегія диверсифікації(D,E)	8. Стратегія зростання (F, G) Стратегія диверсифікації(D,E)	9. Стратегія зростання (F, G) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J)	10. Стратегія диверсифікації (D,E) Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія ринкової ніші (M)	11. Стратегія виживання (O, P)	12. Стратегія ліквідації (Q)
	<i>I_{zeff}</i> < 1	13. Стратегія диверсифікації(D,E) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	14. Стратегія диверсифікації(D, E) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	15. Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	16. Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія реструктуризації (L) Стратегія ринкової ніші (M) Стратегія виживання (O, P)	17. Стратегія виживання (O, P) Стратегія ліквідації (Q)	18. Стратегія ліквідації (Q)

Рис. 3.18. Матрична модель вибору стратегії

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.15

Характеристика рекомендованих стратегій до матричної моделі вибору стратегії

Шифр	Стратегія	Опис
A	Стратегія експансії ринку	полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку і (або) виробничого потенціалу [400].
B	Стратегія входження в нову галузь	а) шляхом поглинання фірми, що вже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) за допомогою створення спільного підприємства [400].
C	Стратегія диверсифікації в родинні галузі	диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають споріднене виробництво й переслідують подібні стратегічні цілі [400].
D	Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі	диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей [399].
E	Стратегія реструктуризації, відновлення та економії	передбачає місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства на прибуткову організацію. Є застосованою для ситуацій, коли керівництву підприємства, в якого показники діяльності погіршуються, потрібно змінити становище на ринку на краще [400].
F	Стратегія вертикальної інтеграції	придбання підприємством суб'єктів господарювання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції приваблює при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника [400].
G	Стратегія горизонтальної інтеграції	придбання підприємством або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і підприємство [394].
H	Стратегія лідерства за витратами	передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів) [394].
I	Стратегія глобалізації	характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав [400].
J	Стратегія широкої диференціації	спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів [394].
K	Стратегія оптимальних витрат	дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною [394].
L	Стратегія реструктуризації	комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до ринкових умов як суб'єкта підприємницької діяльності та перетворення підприємства на прибуткову організацію [400].
M	Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)	глибока спеціалізація підприємства, зосередження зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства [394].

Продовження табл. 3.15

Шифр	Стратегія	Опис
N	Стратегія стабілізації	застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду [394].
O	Стратегія розвороту	використовується в умовах, коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо [394].
P	Стратегія відокремлення	використовується в умовах, коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються - продають
Q	Стратегія ліквідації	за умови виникнення такої ситуації підприємство протягом короткого періоду ліквідує окремі господарські підрозділи, тому що має потребу в перегрупованні сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямків своєї діяльності. Стратегія ліквідації здійснюється таким чином: - шляхом санації;- через виконання процедури банкрутства; - шляхом закриття підприємства [400].
R	Стратегія блакитного океану	відкриття, винахід нових продуктів і напрямків ринку, замість конкурування в уже наявних [396].

Джерело: розроблено автором на основі [394, 396, 400].

Таблиця 3.16

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного розвитку підприємства

Підприємство	Рівень ефективності функціонування	Рівень стратегічного розвитку	Вектор розвитку	Стратегічна позиція	Варіанти можливих стратегій	Необхідні управлінські рішення
Метро	Дуже високий $Z_{eff} \geq 2,51$	1,39	Прогресивний $I_{Z_{eff}} > 1$	СПЗ	Стратегія зростання (А, F, G) Стратегія диверсифікації (В, С) Стратегія лідерства за витратами (Н) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія стабілізації (N)	1) Постійне збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки, здійснення географічної експансії; 2) Розширення діяльності, освоєння суміжних ринкових сегментів; 3) Створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки; 4) Впровадження стандартизації для отримання найбільшого успіху у глобалізації, що дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство за витратами; 5) Інвестування у НДДКР та інновації. Впровадження інновацій в торговельне обслуговування споживачів (в частині надання додаткових торговельних послуг) ; 6) Активізація маркетингових заходів та залучення прогресивних засобів стимулювання збуту для залучення нових споживачів товарів та послуг;
Novus	Дуже високий $Z_{eff} \geq 2,51$	1,28	Прогресивний $I_{Z_{eff}} > 1$	СПЗ		
Сільпо	Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,90	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15	Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія лідерства за витратами (Н) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	1) Забезпечення та підтримання конкурентних переваг за рахунок більш низьких витрат операційної діяльності 2) Освоєння нових видів діяльності та ринків; 3) Концентрація зусиль на унікальності та якості товарного асортименту та торговельних послуг; 4) Концентрація зусиль на підвищенні ефективності використання всіх ресурсів 5) Пошук можливостей усунення використання у технології невикористано дорогих ресурсів
АТБ-маркет	Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,81	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15		
Фора	Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,75	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15		

Джерело: розроблено автором

Дані підприємства, захоплюючи ринок та обираючи стратегію зростання та інтеграції, мають кращі можливості отримання кредитів, збільшують прибутковість і зменшують собівартість продукції, мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями, що в свою чергу принесе зростання фінансової спроможності підприємства, яке полегшує виконання НДДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження, зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів, отримують кращий доступ до інформації про ринок, технологій і патентів приєднаних фірм. Обираючи стратегію входження в нові галузі та диверсифікацію родинні галузі підприємствам можна досягти збільшення фінансової синергії, стабілізувати доходи та пристосуватися до потреб клієнтів. Впроваджуючи стратегію лідерства за витратами підприємства можуть повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку та отримувати високі прибутки шляхом продажів товару по цінах конкурентів і нижчих. Але слід взяти до уваги, що стратегія лідерства за витратами не поєднується зі стратегією широкої диференціації, проте разом з фокусуванням гарантують нижчі витрати.

Для торгових мереж «Сільпо», «АТБ-маркет» та «Фора» вдосконалення їх стратегічної позиції та рівня стратегічного розвитку можливо за рахунок прийняття та впровадження стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі, реструктуризації, відновлення та економії, що дає можливість підприємствам одержання швидкої фінансової віддачі, а також за рахунок впровадження інших стратегій, які дозволяють поліпшити ефективність діяльності підприємства.

Отже, для кожного підприємства, що досліджується були обрані відповідні пріоритети стратегічного розвитку, варіанти можливих стратегій та необхідні стратегічні управлінські рішення, використання яких сприятиме підвищенню кінцевих результатів їхньої діяльності у майбутньому, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат, а також досягненню

цілей стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Підприємства, які стратегічно розвиваються, безпосередньо впливають на глобальні, макро-, мезо- та мікрорівні економіки через соціально-економічні важелі (рис. 3.19). Важелі, сформовані на макрорівні, мають значну силу впливу, відрізняються масштабністю охоплення суб'єктів підприємницької діяльності та низьким рівнем зворотного реагування, носять директивний характер, є досить інерційними та негнучкими; характеризуються обов'язковим характером до виконання: підприємства змушені реагувати на них шляхом адаптування, регулювання і трансформування власної діяльності. Зі свого боку підприємства нечасто впливають на зміст макрорівневих соціально-економічних важелів. Але серед винятків є вплив підприємств через профільні асоціації та природні монополії, тобто через стратегічні підприємства для держави.

Окрім того, механізм стратегічного розвитку підприємства може спрямовувати вказані важелі на активізацію підприємницької діяльності шляхом зменшення податкового навантаження, облікової ставки НБУ, митних тарифів, тарифів на паливо та енергію, формування сприятливого курсу національної валюти та сукупності працездатного населення, де частина інноваційних (креативних) людських ресурсів, накопичені конкурентоздатні, високопродуктивні знання, інноваційна система, інтелектуальний капітал та інноваційні технології в усіх сферах життєдіяльності, а також висока якість життя, що забезпечує конкурентоспроможність економіки країни на світових ринках в умовах глобалізації. Саме таким чином підприємство може чинити пряму або опосередковану дію на соціально-економічні важелі макрорівня.

Суб'єкти мезорівня тісно пов'язані із регіоном функціонування підприємства та галузевою приналежністю, відповідно – із стратегіями розвитку територіальних громад, діяльністю органів місцевого самоврядування та галузевих органів тощо.

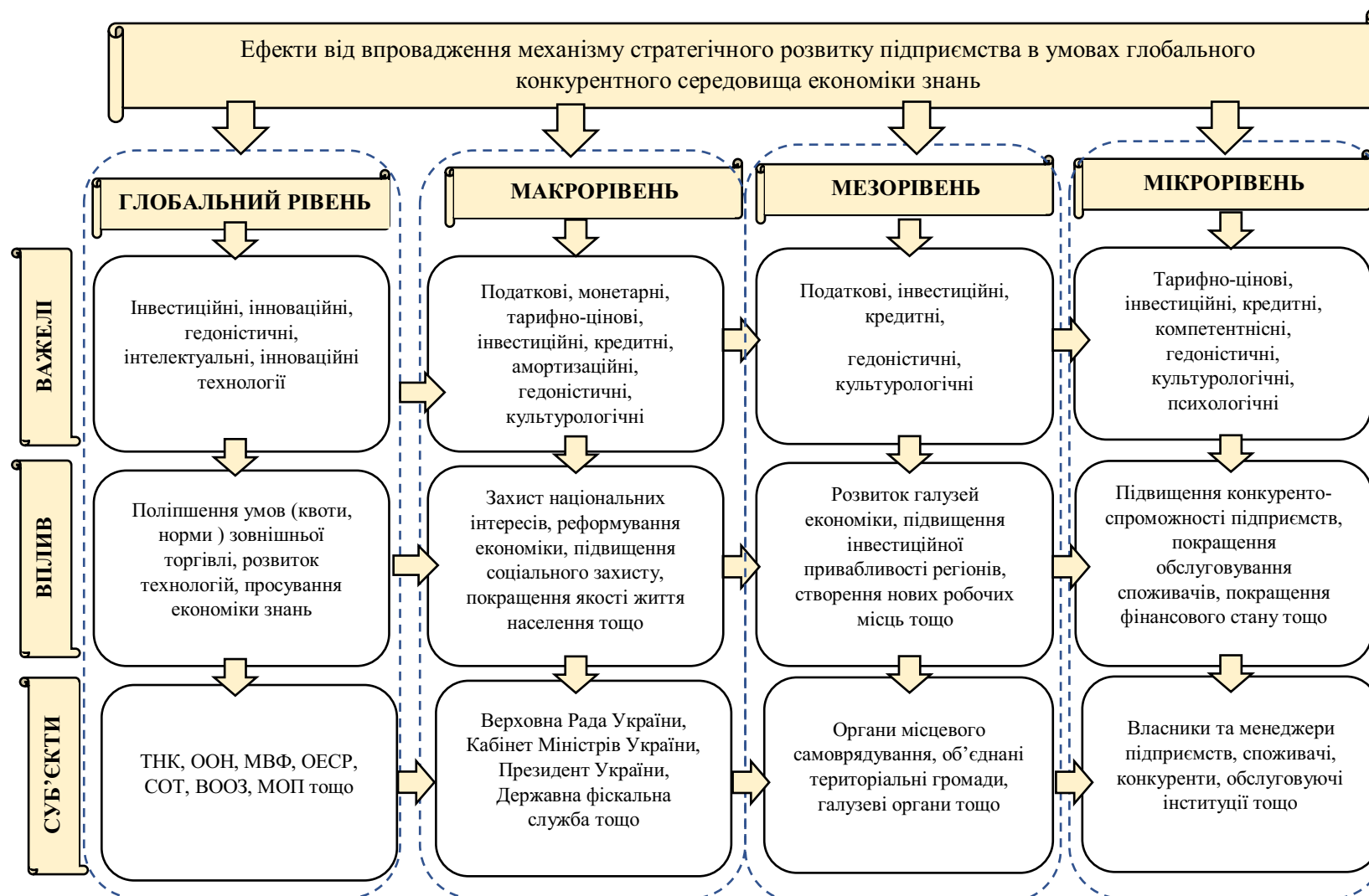


Рис. 3.19. Ефекти на глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях від впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Джерело: розроблено автором

Їх цілі пов'язані із розвитком окремих галузей економіки та інтересами регіонів, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості регіонів, створення нових робочих місць у галузі чи регіоні, формування сприятливих умов для підприємств певних видів економічної діяльності, залучення іноземних інвесторів в економіку регіону, розбудову інфраструктури регіону, активізацію транскордонної співпраці тощо. Соціально-економічні важелі мезорівня за своїми характеристиками наближаються до важелів макрорівня, бо також мають здебільшого директивний характер, але суб'єкти підприємницької діяльності можуть значно впливати на них. Наприклад:

- податкові важелі: сплата податків та зборів підприємствами, мита на окремі товарні групи, акцизні податки, що формує державні бюджети;
- інвестиційні важелі: інвестиції, що вкладаються підприємствами у розвиток інфраструктури, у розробку інновацій, робить інвестиційно привабливим регіон та галузі;
- гедоністичні важелі: створення корпоративної культури, високого іміджу компанії, соціальної відповідальності підприємства, виплати високих заробітних плат, створення комфортних робочих місць веде до покращення і забезпечення високої якості життя населення у певному регіоні, підвищення купівельної спроможності населення та рівня соціального захисту;
- культурологічні важелі: підкреслення та збереження традицій та звичаїв підприємством формує культуру споживання, що складається у певному регіоні чи стосується продукції певної галузі тощо.

Суб'єкти мікрорівня безпосередньо впливають на коло зацікавлених осіб, з якими взаємодіють у процесі своєї діяльності: споживачів, постачальників, конкурентів, фінансово-кредитні установи, логістичні, страхові, маркетингові, аудиторські, консалтингові компанії тощо. Цей вплив соціально-економічних важелів підприємства є прямим та безпосереднім, а тому найбільш вагомим і динамічним. Наприклад, завдяки збору інформації, стратегії UI та UX, підприємство, реалізує стратегію розвитку та впливає на попит населення, платоспроможність та лояльність споживачів, вдосконалює

свою виробничо-господарську діяльність, виробничу програму, споживчі параметри продукції, цінову та рекламну політику, інноваційну діяльність, брендово-іміджеву складову тощо. Реагуючи на потреби споживача, суб'єкт господарювання трансформується, розвивається, впроваджує організаційні зміни тощо.

Дієва система моніторингу впливу зовнішнього середовища, ринку та дій конкурентів дають змогу підприємствам з впровадженням механізмом забезпечення стратегічного розвитку забезпечити ефективну інформаційну підтримку своїх управлінських рішень щодо подальшого організаційного розвитку та впливу на конкурентів, який може здійснюватися за рахунок цінової політики, бонусів, знижок, рекламних заходів, товарів-новинок, упакування, бренду, торгівельної марки тощо. Вплив на конкурентів та їхні дії у відповідь дають змогу удосконалити діяльність компанії в подальшому.

Суб'єкт господарювання своєю ціновою політикою, ресурсоощадністю й оптимізацією запасів, асортиментом, надійністю чи ризиковістю, умовами функціонування, різними форматами діяльності, організаційними перетвореннями впливає на постачальників енергетичних, матеріальних, сировинних, трудових, технологічних ресурсів, вимагаючи урізноманітнення послуг та швидкого реагування на зміни. Динамічний розвиток підприємства, пришвидшення його трансформації за різними сферами функціонування сприяє підвищенню якості надання спеціалізованих послуг такими організаціями, як транспортні, страхові, юридичні, консалтингові, аудиторські, фінансово-кредитні та інші, що супроводжують діяльність та розвиток суб'єктів господарювання з інфраструктурної точки зору. Але на відміну від суб'єктів макро- та мезорівнів суб'єкти мікрорівня мають обмеження у використанні тарифно-цінових, інвестиційних, кредитних, амортизаційних, компетентнісних, гедоністичних, культурологічних, психологічних важелів. Також слід зазначити, що розвиток підприємства впливає на глобальний рівень економіки. Великі корпорації мають змогу лобіювати власні інтереси, тиснути на уряди країн, отримувати преференції та

підтримку держави. З іншого боку, впроваджують та розробляють новітні технології, проводять широкі інформаційні рекламні кампанії, впливаючи на інтереси споживачів, інвестують у наукові розробки, просуваючи вперед економіку знань.

Отже, застосувавши механізм стратегічного розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, не тільки підприємство отримує покращені результати, а й глобальний, макро- та мезорівні економіки мають позитивний ефект. Глобальне конкурентне середовище економіки знань, світова пандемія, воєнний стан вплинули на умови розвитку економіки як в Україні, так і в світі, та викликали об'єктивну необхідність впровадження в методологію механізму стратегічного розвитку підприємства, яка має відмінності від дотеперешньої практики довгострокового екстраполятивного планування. Головним завданням науки і практики планування розвитку підприємств вже сьогодні та в найближчому майбутньому стає пошук можливостей використання новітніх моделей і методів, зважаючи на конкретні ситуації і особливості діяльності різноманітних суб'єктів господарювання.

Ідеї стратегічного розвитку реалізуються українськими підприємствами, в основному, через зміни у організаційній структурі управління, а зміст діяльності керівників підлягає змінам у меншому ступені. Висновки за даним дослідженням, дослідженням сучасних науковців та досвід вітчизняних виробників дає можливість визначити основні причини важкого та повільного переходу підприємств України до системи стратегічного управління та стратегічного розвитку, особливо в умовах ГКСЕЗ: 1) проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням функцій управління (за визначенням керівників українських підприємств, в них відсутня достатня інформація про стан ринку, немає відкритих порталів, і відповідно доступної інформації, фінансової та управлінської звітності навіть найбільших гравців ринку, бракує технічних засобів її обробки); 2) стан господарського механізму, який розуміється як система принципів, методів, стимулів, сьогодні вважається незадовільним

через відсутність макроекономічних та галузевих орієнтирів; 3) моральний та фізичний знос обладнання, відсутність або недосконалість технологій стримують розвиток, значна частка підприємств виявляється неконкурентними на внутрішньому та зовнішньому ринках, що приводить до зростання кількості збиткових підприємств, а далі – до різкого скорочення інвестицій у виробничий капітал; 4) непрозора правова база, недосконала система оподаткування підприємницької діяльності, незахищеність інвесторів; 5) корупція – негативне явище, яке провокує зростання економічної злочинності, стримує креативність інтелектуалів, фахівців, підприємців, шкодить інтересам України щодо залучення стратегічних інвестицій та технологічних інновацій; 6) соціальні, культурні, психологічні фактори життя країни: радянське минуле обумовлює втрату навичок до підприємницької діяльності, самостійного прийняття рішень, у великої частки громадян існує очікування постійної опіки з боку держави; 7) відсутність розуміння основоположних чинників підприємництва і розвитку; 8) культ особистості (іноді вітчизняні підприємства впроваджують підхід, при якому організація діяльності ґрунтується на кількох визначених ключових фігурах, без особистої участі яких усі процеси на підприємстві уповільнюються). Проведені дослідження свідчать, що вітчизняні підприємці при прийнятті управлінських рішень частіше спираються не на прогнозований розрахунок, а на особисту симпатію та досвід. Ці фактори негативно впливають на стратегічну поведінку підприємців, ускладнюють розробку та реалізацію довгострокових планів, примушуючи керівників орієнтуватись на досягнення короткострокових цілей.

Практика підтверджує, що стратегічний розвиток підприємства в Україні ще не увійшов у широку практику та проходить стадію становлення. Тим не менш серед представників бізнесу вже з'являються лідери, які спрямовують зусилля на створення такої концепції та впровадження її механізмів, особливо в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань.

Висновки до розділу 3

Під час дослідження забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань визначено наступне:

1. За допомогою ретроспективного аналізу теорій стратегічного менеджменту систематизована класифікація основних сучасних концепцій управління підприємством, розглянута еволюція та розвиток управлінських концепцій, їх характеристики і кардинальні розбіжності, що дає нам зрозуміти, що найширшим та найпотужнішим інструментом керування на сьогодні є концепція стратегічного розвитку підприємства, характеристикою якої є створення унікального товару чи послуги, заповнення ніші, яка є пустою, пошук унікальності, неповторності підприємства, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціювання в умовах жорсткого конкурентного тиску.

2. На основі даної концепції розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, що містить детермінанти глобального конкурентного середовища, фактори впливу та модель впливу ГКСЕЗ на підприємство, механізм стратегічного розвитку в умовах ГКСЕЗ, що забезпечує впровадження сучасного інтегрованого процесу управління підприємством.

3. Розроблено механізм стратегічного розвитку підприємства, який являє собою гвинтову модель і дозволяє підприємству після циклічного стратегічного управління провести комплексну оцінку забезпечення стратегічного розвитку підприємства, допомогти у прийнятті стратегічних рішень, набуваючи головну конкурентну перевагу над конкурентами – час. Даний механізм включає методичне забезпечення, що містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, який, в свою чергу, має наступні етапи: діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства,

визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтування системи показників ефективності функціонування підприємства, визначення рівня ефективності функціонування підприємства, визначення динаміки рівня ефективності функціонування підприємства та визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства. Окрім того, механізм стратегічного розвитку підприємства включає інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти впливу факторів на функціонування підприємства, визначення вектору його стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства і матричну модель вибору стратегії.

4. На основі розробленої концептуальної моделі та механізму стратегічного розвитку проведено оцінку стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах ГКСЄЗ, в межах якої відбулася діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства шляхом експертного опитування. За результатами експертних оцінок виявлено найвпливовіші фактори впливу сьогодення: рівень життя в країні, оперативність поставок, надійність постачальників, ціноутворення, рівень обслуговування клієнтів та рівень витрат на збут, а також розраховано коефіцієнт впливу факторів на розвиток підприємств, який засвідчує про нейтральний вплив на розвиток підприємства.

5. Розраховано інтегральний показник ефективності функціонування торгового підприємства на основі показників: рентабельність продажів, коефіцієнт поточної ліквідності, темп зростання кількості торговельних об'єктів, темп зростання торговельної площі, темп зростання товарообігу.

6. Поведене дослідження комплексної оцінки стратегічного розвитку торговельних підприємств дозволило побачити лідера ринку в довгостроковій перспективі та напрям стратегічного розвитку кожної компанії. Серед швидко зростаючих магазинів «АТБ-маркет», унікальних магазинів «Сільпо» та магазинів формату «біля дома» «Фора» виявлено достатній рівень ефективності функціонування на сьогодні, але регресивний напрям стратегічного розвитку в подальшому. Стратегія та стратегічне

управління ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» без відкриття впродовж 2-х років магазинів, але з оптимізацією внутрішніх процесів призвели до дуже високого рівня ефективності функціонування та прогресивного напрямку стратегічного розвитку в подальшому. Висновок про рівень ефективності функціонування підприємств FMCG-ритейлу зроблено на основі економічної інтерпретації розрахованих інтегральних показників та порівняння їх із розробленою шкалою значень.

7. Для надання рекомендацій щодо прийняття подальших стратегічних управлінських рішень розроблено матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства, що дає можливість проаналізувати стратегічну позицію підприємства у 18-ти випадках, а також розроблено матричну модель вибору стратегії, яка включає рекомендовані стратегії залежно до потрапляння підприємства у квадрант матриці оцінки стратегічної позиції.

8. Проведене дослідження дозволило зробити висновок про необхідність впровадження нової концепції управління – стратегічного розвитку підприємства саме в умовах ГКСЄЗ, що не тільки покращує результати підприємства, а й позитивно впливає на мега-, макро-, мезо- та мікрорівні економіки.

9. Виявлено основні причини важкого та повільного переходу підприємств України до системи стратегічного розвитку, особливо в умовах ГКСЄЗ є проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням функцій управління, відсутність макроекономічних та галузевих орієнтирів, моральний та фізичний знос обладнання, відсутність або недосконалість технологій, що стримує розвиток, непрозора правова база, недосконала система оподаткування підприємницької діяльності, корупція, радянське минуле, яке сформувало поведінку найманих працівників, що характеризується низькою відповідальністю за комерційний успіх продукції, а також відсутність розуміння основоположних чинників підприємництва і розвитку: людського капіталу та інновації.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях [359].

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження вирішено актуальне наукове і практичне завдання поглиблення теоретико-методологічних засад дослідження проблем стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань та розроблено науково-практичні рекомендації щодо впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Основні висновки, отримані в процесі дослідження, полягають у наступному:

1. Агресивно-мінливе середовище як реальність ХХІ століття зумовило зміну парадигми економічного розвитку. За допомогою виявлених статей трансформації конкурентного середовища, розгляду *детермінант глобального конкурентного середовища*, а саме: інтернаціоналізації і транснаціоналізації світової економіки, інформаційно-комунікаційної революції, інноваційного менеджменту, формування глобального ринку, урбанізації, аутсорсингу, цифрового та віддаленого робочого місця, енвайронменталізму, інформатизації, Четвертої промислової революції, надзвичайних ситуацій та ін., – *ідентифіковано трансформацію конкурентного середовища* в глобальне конкурентне середовище і глобальне конкурентне середовище економіки знань. Запропоновано авторське визначення понять: «конкурентне середовище», «глобальне конкурентне середовище» та «глобальне конкурентне середовище економіки знань».

2. У результаті теоретико-методологічних засад дослідження факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємства розроблено структурну *модель впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємство*, яка включає в себе виявлені фактори впливу ГКСЕЗ, такі як соціальні, людський капітал, культурні, демографічні, економічні, науково-технічні, технологічні, міжнародні, правові, політичні, географічні, інфраструктурні, інформаційні, екологічні тощо, а також фактори «ближнього оточення», що включає в себе

все, що пов'язано зі стейхолдерами; рівні впливу (прямий та непрямий вплив) і рівні локалізації факторів (регіональний, національний, мегарегіональний, глобальний), що дає розуміння нівелювання географічної віддаленості економічних контрагентів; *алгоритм проведення аналізу середовища підприємства*, який являє собою покрокову послідовність дій (визначення мети аналізу, визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища, встановлення задач, ідентифікація факторів впливу, групування факторів за критерієм однорідності, визначення вагомості факторів, виявлення пріоритетних для аналізу факторів, вибір методики аналізу, визначення джерел інформації, розробка системи контролю достовірності та релевантності інформації, розробка системи показників для потреб аналізу, розрахунок впливу факторів, та ін.), дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища та його результати використати при прийнятті управлінських рішень та стратегічних дій.

3. Проведене дослідження сутності та основи стратегічного розвитку підприємства дозволило виявити різницю між поняттями *«стратегія»*, *«стратегія розвитку»*, *«стратегічне управління»* та *«стратегічний розвиток»*; сформулювати схему процесу формування стратегії підприємства, розглянути стратегію Блакитного та Червоного Океану як прикладу актуальної стратегії у ГКСЄЗ; вдосконалити канву цінностей ERRC та запропонувати Матрицю 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) «усунути – скоротити – зафіксувати – підвищити – створити», яка розглядає додаткове п'яте питання в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань: «Які фактори слід статично зафіксувати, не зважаючи на коливання всіх інших?», та модель стратегічного управління підприємством в умовах економіки знань. Запропонована модель, на відмінну від існуючих, включає в себе 3 основні стратегічні блоки: стратегічна позиція, стратегічний аналіз та стратегічні дії, які мають виконуватися послідовно, об'єднувати в один процес створення і реалізацію місії, цілей, завдань, стратегії, прийняття рішень, яке забезпечується творчим способом мислення, що допомагає конкурувати та

утримувати свої позиції на ринку глобального конкурентного середовища економіки знань у довгостроковій перспективі.

4. Проведено оцінку впливу ГКСЕЗ на світовий ринок FMCG-ритейлу, що полягає у групуванні факторів впливу ГКСЕЗ на світовий ринок ритейлу, еволюції змін цінностей та поведінки споживача на основі теорії поколінь X,Y,Z, оцінці впливу факторів ГКСЕЗ на підприємства торгівлі на основі ABC-аналізу і побудові *моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань*, яка має свої відмінності, а саме: включає мету – створення екосистеми; ключові ресурси – людський капітал, технології та цінності; додаткових ключових партнерів – маркетингові та рекламні агентства, дослідницькі центри та IT-компанії; додаткові основні підрозділи – E-commerce, Digital, IT, R&D та ін.; нові фактори впливу ГКСЕЗ; додаткові ключові дії такі, як CX та UI, післяпродажне обслуговування; спосіб комунікації та співпраці – колаборація, витрати і доходи підприємства на основі центрів відповідальності та спрямована на синергію та конвергенцію підприємств.

5. Аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємств на основі результатів економіко-математичного моделювання кластеризації країн за рівнем глобального конкурентного середовища економіки знань довів трансформацію конкурентного середовища і дозволив виділити на сьогодні 3 кластери країн: «Майстри», «Учні», «Початківці чи Байдужі», що дозволило запропонувати моделі розвитку підприємств-ритейлерів всередині кожного кластеру і дати відповідь на питання, в яких країнах можна масштабувати свій бізнес сьогодні і що для українських підприємств вкрай необхідний стратегічний розвиток.

6. Розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що містить детермінанти глобального конкурентного середовища, фактори впливу, модель впливу ГКСЕЗ на підприємство та механізм стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує впровадження сучасного

інтегрованого процесу управління підприємством, зумовленого світовими інтеграційними процесами, які характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

7. Практичного значення дана модель здобула в оцінці стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, а саме «Сільпо», «АТБ-маркет», «Метро», «Novus», «Фора», що дозволило побачити лідера ринку в довгостроковій перспективі та напрям стратегічного розвитку кожної компанії. Серед швидко зростаючих магазинів «АТБ-маркет», унікальних магазинів «Сільпо» та магазинів формату «біля дома» «Фора» ми можемо побачити достатній рівень ефективності функціонування на сьогодні, але регресивний напрям стратегічного розвитку в подальшому. Стратегія та стратегічне управління ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» без відкриття впродовж 2-х років магазинів, але з оптимізацією внутрішніх процесів призвели до дуже високого рівня ефективності функціонування та прогресивного напрямку стратегічного розвитку в подальшому. Рівень ефективності функціонування підприємств FMCG-ритейлу зроблено на основі економічної інтерпретації розрахованих інтегральних показників та порівняння їх із розробленою шкалою значень за алгоритмом.

8. Розроблено механізм стратегічного розвитку в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, який включає методичне забезпечення, що містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах ГКСЕЗ, оцінку стратегічної позиції підприємства і вибір стратегічних альтернатив підприємства в умовах ГКСЕЗ та сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень, підвищенню кінцевих результатів діяльності, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат і досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства; а

також інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти впливу факторів на функціонування підприємства, визначення вектору його стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства і матричну модель вибору стратегії та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, збільшенню коефіцієнта рівня стратегічного розвитку підприємства, покращенню вектору стратегічного розвитку, зменшенню рівня негативного впливу середовища та покращенню стратегічної позиції підприємства. Таким чином, мережа магазинів «Метро» і «Novus» при оцінці стратегічної позиції потрапили у квадрант, що характеризується сильною стратегічною позицією і для подальшого розвитку даним підприємствам пропонується впровадження стратегії зростання, або стратегії диверсифікації, або стратегії лідерства за витратами та ін. Мережі магазинів «Сільпо», «АТБ-маркет», «Фора» характеризуються міцною стратегічною позицією, тому запропоновані наступні стратегії: стратегія диверсифікації, стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія реструктуризації.

9. Практика підтверджує, що стратегічний розвиток підприємства в Україні ще не увійшов у широку практику та проходить стадію становлення, але після агресивно-мінливих умов середовища і становлення глобального конкурентного середовища знань – стратегічний розвиток підприємства є необхідним управлінським кроком для функціонування підприємств особливо для країн кластеру «Початківці чи Байдужі», що робить запропоновані моделі FMCG - ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства та механізм стратегічного розвитку вкрай цінними і необхідними сьогодні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квятко Т.М. Генезис наукових основ теорії конкуренції. *Науковий вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка «Економічні науки»*. 2017. № 182 URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/view/129034/124264>
2. Кравченко Н. В. Глобальні детермінанти трансформації конкурентних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19, частина 2.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО "Типография "Новости", 2000. 256с
4. Крук С.О. Фактори трансформації конкурентного середовища в економіці України: дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук. – Дніпропетровськ, 2000.
5. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вертелева та ін..; за заг. ред. В. Д. Лагутіна. Київ.: Київ. нац. Торг.-екон. Ун-т, 2009. 320 с.
6. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Науковий журнал «БІЗНЕСІНФОРМ»* 2016. № 11.
7. Насікай Н.І. Проблеми перехідного періоду України в економічній теорії. *Науковий часопис ПП імені М.П. Драгоманова. Серія 18. Економіка і право*. Київ. НПУ імені М.П. Драгоманова, 2005. №3. с.77-80
8. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір* : зб. наук. пр. – Д. : ПДАБА, 2012. № 60. С. 207–219.
9. Ойкен В. Основные принципы экономической политики. Москва: Прогресс, 1995. 494 с.

10. Портер М. Е. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.. К.: Основи, 1998. 390 с
11. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–173.
12. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Розвиток конкурентних стратегій за умов глобалізації економіки. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27(7). С. 21–26
13. Orekhova T. Modern Challenges in Development of Global Economic System. Икономческо благосъстояние чрез споделяне на знания: *Сборник доклади по тематично направление «Икономика, държава, общество»*. Свищов: СА «Димитър А. Ценов», 2016. С. 28-46.
14. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Тенденції і перспективи розвитку агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 47–54. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-47-54>
15. MacCormac, A., Forbath, T., Brooks, P., Kalaher, P. Innovation through global Collaboration: A new source of Competitive Advantage. *Harvard Business School*. 2007.
16. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія І: Економіка*. 2011. № 1 (9). С. 194-203. URL: [http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2011/nv_1\(9\)/11tivsgu.pdf](http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2011/nv_1(9)/11tivsgu.pdf).
17. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств FMCG. *Фаховий науковий журнал Modern Economics*. 2020. № 24 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-the-global/>
18. Brand Finance Global 500 2020. URL: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2020-preview.pdf>
19. Скільцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. *Журнал “Інвестиції: практика та досвід”*. 2016. № 5, С.33 – 40

20. Вишневский Ю. Как будет работать мировая экономика через 15 лет. *Власть денег*. 2015. № 9/434. URL: <http://www.dsnews.ua/future/kak/budet/rabotat/mirovaya/ekonomika/cherez/15/let/05092015132200>
21. Мартин Н. "Индустрия 4.0": что будет с рынком труда. 2016. URL: <http://www.dw.com/ru/индустрия/40/что/будет/с/рынком/труда/a/18993560>
22. Ralf C. Schlaepfer, Markus Koch, Philioo Merkofer. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. *Deloitte*. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch/en/manufacturing/industry/4/0/24102014.pdf>
23. Индустрия 4.0: производственные процессы будущего. Интервью с профессором Вольфгангом Вальстером. *Журнал "Тенденции в автоматизации"*. URL: <http://www.up/pro.ru/library/opinion/industriya/4.0.html> (дата звернения: 18.04.2019)
24. Хель И. Индустрия 4.0: что такое четвертая промышленная революция? 2015. URL: <http://hi/news.ru/business/analitics/industriya/4/0/chto/takoe/chet/vertaya/promyshlennaya/revolyuciya.html> (дата звернения: 18.04.2019)
25. Ястреб Н.А. Индустрия 4.0: киберфизические системы, разумное окружение, Интернет вещей. URL: http://techno.vologda.uni.ru/docs/2015/Industria_4_0_Yastreb.pdf (дата звернения: 19.04.2019)
26. The official site of platform "Industry 4.0", Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. The Federal Ministry of Education and Research, Germany. URL: <http://www.plattform/i40.de/> (дата звернения: 22.12.2020)
27. Великі дані та аналітика для IBM Power Systems. URL: <http://www/03.ibm.com/systems/ua/power/solutions/bigdata/analytics/> (дата звернення: 23.12.2020)

28. Індустрія 4.0 URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 23.12.2020)
29. Інтернет речей. URL: <http://surl.li/gqmi> (дата звернення: 23.12.2020)
30. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. 2015. URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries
31. Мак Кендрік Джо. Індустрія 4.0: на цей раз вся суть в ІТ. 2015. URL: <http://www.pcwe/ek.ru/idea/article/detail.php?ID=174770>
32. Хмарні обчислення. URL: <http://surl.li/ivxx> (дата звернення: 23.12.2020)
33. Цифровий двійник URL: <http://surl.li/cdqfy> (дата звернення: 23.12.2020)
34. A. Parrott, L. Warshaw. Industry 4.0 and the digital twin. Manufacturing meets its match. 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/digital-twin-technology-smart-factory.html>
35. Unmanned Ground Vehicles URL: <https://www.unmannedsystemstechnology.com/category/supplier-directory/platforms/ugvs/> (дата звернення: 23.12.2020)
36. Блокчейн. URL: <http://surl.li/pbjk> (дата звернення: 23.12.2020)
37. Advanced materials. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/industrial-research-and-innovation/key-enabling-technologies/advanced-materials_en (дата звернення: 23.12.2020)
38. Робототехніка. URL: <http://surl.li/xhkr> (дата звернення: 23.12.2020)
39. Product Lifecycle Management (PLM) URL: <http://surl.li/cdqga> (дата звернення: 23.12.2020)
40. PDM-система URL: <http://surl.li/cdqgb> (дата звернення: 23.12.2020)

41. Machine vision. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Machine_vision
(дата звернення: 23.12.2020)
42. Margaret Rouse. IT/OT convergence. URL:
<https://searchitoperations.techtarget.com/definition/IT-OT-convergence> (дата
звернення: 23.12.2020)
43. Індустрія 4.0 - підсумки 2020 та плани на 2021. URL:
https://www.slideshare.net/APPAU_Ukraine/40-2020-2021?from_action=save
(дата звернення 10.09.2021)
44. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. URL:
<https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/> (дата звернення 10.09.2021)
45. Скільки IT-спеціалістів в Україні: +29 тисяч за рік згідно з Мін'юстом. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/>
(дата звернення 18.09.2021)
46. Яровая М. За 2015 год Украина заработала на экспорте IT \$2,5 млрд . 2016. URL: <http://ain.ua/2016/02/08/631405> (дата звернення 18.09.2021)
47. IT в Україні: цифри, перспективи та бар'єри URL:
<https://dlf.ua/ua/it-v-ukrayini-tsifri-perspektivi-ta-bar-yeri/> (дата звернення
18.09.2021)
48. Zhurauliou, A. V., & Simachov, O. A. Statistical Analysis of the IT Market in Ukraine. *Statistics of Ukraine*. 2018. № 83(4), С. 25-33 URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/207>
49. Терехов Д. С. Економічні проблеми розвитку IT-підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6035>
50. Підсумки 1-го року національної стратегії Індустрії 4.0. URL:
<https://industry4-0-ukraine.com.ua/results-of-year-1-of-industry-4-0-national-strategy/> (дата звернення 10.09.2021)
51. Clark C. The Conditions of Economic Progress. London: Macmillan, 1940. 504 с.

52. Fisher A. Production, Primary, Secondary and Tertiary. *Economic Record*. 1939. №15(1). P. 24-38.
53. Fourastie J. Le Grand espoir du XXe Siecle. Progres technique, Progres Economique, Progres Social. Paris : PU de France, 1949. P. 224
54. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Економіка мінімального контакту в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2020. №4 (40) . URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10196>
55. Седлак М. Тенденции развития секторальной структуры экономики. *Проблемы теории и практики управления : Междунар. журнал*. 1998. № 4.
56. Сектор економіки URL: <http://surl.li/cdqgc> (дата звернення 24.01.2020)
57. Ажажа М.А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу. *Соціальна перспектива і регіональний розвиток: наук.-пр. журн*. 2007. Вип. 2. С. 37–40.
58. Глухов В. В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний. СПб.: Питер, 2003. 528 с.
59. Андросчук Г.А. Прогнозирование инновационной деятельности на основе анализа активности глобальных фирм. *Проблемы науки*. 2006. № 5. С. 40-47.
60. Білоцерківець В. В., Ляшенко А.В. Нова економіка: сутність та генеза. Дніпропетровськ. Січ. 2007. 221 с.
61. Давенпорт П. Канадские университеты и экономика знаний. *Вестник Финансовой академии*. 2000. № 1(13). С.40-45.
62. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. М.: ИНФРА-М, 2003. 177 с.
63. Федулова Л. І. Економіка знань. К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. 600 с.

64. Захаров О.І. Управління знаннями у системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2012. Вип. 1. С. 39-47.
65. Старовойт О.В. Економіка знань у стратегії інноваційного розвитку освіти: автореф. дис. канд. філософських наук. Київ, 2010. URL: <http://osvitata.com/osvita-ta-ekonomika/>.
66. Гапоненко А.Л. Современный рынок знаний: понятие, участники, формы. *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 6. С. 55-64.
67. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний. Социально-экономические проблемы информационного общества: под ред. д.э.н. Л.Г. Мельника. Сумы: ИТД Университетская книга, 2004. 430 с.
68. Степанов Ю. Экономика знаний или интеллектуальное общество? *Наша власть: дела и лица*. 2006. №10. С. 52-56.
69. Іванова В.В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. *Механізм регулювання економіки*. 2011. - №3. С. 47-54 URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_14/V_V_IvanovaKnowledge_based_economy_and_knowledge_economy_adequacy_of_categories_usage.pdf
70. Україна у вимірі економіки знань / за ред. В. М. Гейця. – К. : Основа, 2006. 592 с
71. Поляков М. В. Розвиток концепції економіки знань. *Вісник. Економіка та управління національним господарством*. Бердянськ. 2014. № 4 (28)
72. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А., Бесараб С. О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf

73. Білорус О. Г. Глобальна економіка знань як перспективна парадигма розвитку світового господарства. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4. С. 157-159.

74. Ханін І. Г., Білозубенко В. С., Шаблій С. Є. Особливості інноваційної моделі економічного розвитку і зростаюча роль освіти в ній. *Науковий журнал «Бізнес інформ»*. 2020. № 9. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-9_0-pages-56_64.pdf

75. Захарова О.В., Подлужна Н.О. Систематизація підходів до оцінки ступеня досягнення економікою країни стану економіки знань. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 57-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_11

76. Полотай О. І. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в економіці знань та їх взаємозв'язок з освітнім процесом URL: http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/polotay/10.pdf.

77. Навчальний посібник «Нова економіка». Тернопіль. 2016. URL: <http://surl.li/bzn pz>

78. Shapito, C., und Varian. Information Rules: A Strategie Guide to the Network Economy. Boston. 1998.

79. Країни, що розвиваються URL: <http://surl.li/aridt> (дата звернення 24.01.2020)

80. Bloomberg опублікував рейтинг ТОП-20 країн, що розвиваються URL: <https://mind.ua/news/20191104-bloomberg-opublikuvav-rejting-top-20-krayin-shcho-rozvivayutsya> (дата звернення 24.01.2020)

81. Кобернік С.Г. Географія (рівень стандарту): підручник для 10 кл. закл. заг. серед. освіти/ С.Г. Кобернік, Р.Р. Коваленко. Кам'янець-Подільський: Абетка. 2018. 256с. URL: http://www.vtec.vn.ua/sites/default/files/page/files/geografiya_riven_standartu_pid_ruchnyk_dlya_10_klasu_zakladiv_zagalnoyi_serednoyi_osvity_kobernyk_s.g._kov_alenko_r.r.pdf

82. GDP – composition, by sector of origin. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/gdp-composition-by-sector-of-origin/> (дата звернення 26.01.2020)

83. Матеріали Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 02.07.20)

84. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

85. Лук'яненко Д., Тітова О. Глобальна модифікація конкурентних механізмів ринку. *Міжнародна економічна політика*. 2010. Вип. 1-2. С. 5-21 URL: http://iepjournals.com/journals/12-13/2010_1_Lukyanenko.pdf

86. Гнилорібов М. А. Інноваційна складова міжнародної конкурентоспроможності світових виробників промислової продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Гнилорібов М. А. ; Донец. нац. ун-т ім. В. Стуса. Вінниця, 2019. 20 с.

87. Ямненко Г. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Економіка»*. 2016. № 1(178). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-aspekty-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy>

88. Краснокутська Н.С. Стратегічні завдання розвитку потенціалу торговельних підприємств України в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*. 2012. №3. Т.1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/013-018.pdf

89. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf

90. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін.; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон.наук, проф. А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2008. 420 с.

91. Дороніна О.А, Рязанов М.Р. Проблеми та перспективи розвитку вищої освіти України в умовах становлення економіки знань. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Випуск 1 (26). С.14-22. URL: http://193.254.196.199:22100/sites/default/files/2021-01/visnik_1_26_2019.pdf#page=7
92. Лук'яненко Д. Г. Освітньо-інтелектуальний ракурс інноваційного розвитку. Науковий журнал *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. Київ: НАУ, 2011. № 4. Т.1. С.89-94. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4438>
93. Антонюк Л. Основні тенденції та стандарти діяльності дослідницьких університетів світового класу. *Університетська освіта*. 2011. №1. С. 14-19.
94. Лук'яненко Д. Стратегії глобального управління / Дмитро Лук'яненко, Тимур Кальченко. *Міжнародна економічна політика*. 2009. № 8-9. С. 5-43 URL: <http://journals.uran.ua/jiep/article/view/27496>
95. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20-32. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_20_32.pdf
96. Свидрук І.І. Миронов Ю.Б. Розвиток конкурентних стратегій за умов глобалізації економіки. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. Львів. 2017. Т. 27, №7 С.21-26 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-konkurentnih-strategiy-za-umov-globalizatsiyi-ekonomiki>
97. Технологічна сингулярність URL: <http://surl.li/cdpjk> (дата звернення: 08.07.2020)
98. Bateman T. Management: building competitive advantage / T. S. Bateman, S. A. Snell. Irwin / McGraw-Hill, 1999. 642 p.

99. Дэниелс Дж. Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Дж. Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба; пер. с англ., 6-е изд. Москва: Дело, 1998. 784 с.
100. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-ге вид., доп., перероб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220с.
101. Fry F. Business: an integrative approach / F. L. Fry, C. R. Stoner, R. E. Hattwick. 2nd ed. Irwin. McGraw-Hill, 2001. 567 p.
102. Любохинець Л.С. Управління людським капіталом в умовах інноваційного економічного розвитку: світова та національна практика. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №2. Т.1 С.7-15 URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%281%29__3
103. Encyclopedia of management / Edited by M. M. Helmes. 5th ed. Farlington Hill : Thomson Gale. 2006. 1028 p.
104. Hill C. Essentials of strategic management / C. W.L. Hill, G. R. Jones. 2nd ed. *Cengage Learning*, 2008. 385 p.
105. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем. Харків: Вид-во ХНЕУ. 2007. 280 с.
106. Тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. А. О. Івченко. Харків: Фоліо, 2002. 540 с.
107. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. Москва: ИНФРА–М. 1999. 479 с.
108. Романюк М. Д., Івасишин О. І., Репела Н. П., Татунчак Я. І. Економічна теорія: навч. посіб. Івано-Франківськ: Нова Зоря. 2011. 609с.
109. Stanford N. Guide to organization design: creating high-performing and adaptable enterprises. *Profile Books Ltd*. London. 2007. 351 p.
110. Gerald D. Bell. Organizations and the External . McGuire 1997. 260 p
111. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Издательский дом «Вильямс». 2007. 656 с.

112. Головень О. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства на підґрунті нейронних мереж. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 119 – 141
113. Гладкова А.О. Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство при стратегічному розвитку. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. Запоріжжя, 29–30 жовтня 2019 р. Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. С.81-84.
114. Осовська Г., Осовський О. Стратегія управління підприємством. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 1 (79). С. 84-93 URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96610/92355>
115. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва / Ю. Б. Іванов та ін.; ред. Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. Харків: ХНЕУ ВД «ІНЖЕК», 2006. 382 с.
116. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, III. 12th edition. Boston, Mass : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 924 p
117. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
118. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum* URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
119. Global innovation index 2020 URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (дата звернення: 12.07.2021)
120. Ease of Doing Business 2020 URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (дата звернення: 12.07.2021)

121. Freedom in the World 2020 URL: https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-02/FIW_2020_REPORT_BOOKLET_Final.pdf (дата звернення: 12.07.2021)
122. Індекс сприйняття корупції-2019 URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/> (дата звернення: 12.07.2021)
123. Доповідь про стан людського розвитку за 2019 рік URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf> (дата звернення: 13.07.2021)
124. Fragile States Index 2020 URL: <https://fragilestatesindex.org> (дата звернення: 15.07.2021)
125. Index of Globalization URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 15.07.2021)
126. Global Knowledge Index 2020 URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/Global-Knowledge-Index-2020.html> (дата звернення: 15.07.2021)
127. Happiness index 2020 URL: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf> (дата звернення: 15.07.2021)
128. Орехова Т.В., Іщук Ю.А. Вплив основних глобальних проблем сучасності на розвиток світової економіки. *Вісник Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Випуск 9. Том 25. С. 44-58.
129. Орехова Т.В., Іванов А.В. Вплив транскордонних злиттів і поглинань на конкурентне середовище. *Збірник наукових праць «Економіка і організація управління»*. 2017. № 2. С. 21-28.
130. Dill W. Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*. 1958. №4(2). P. 409–443
131. Бандурка О. М. Основи економічної безпеки / О. М. Бандурка, В. Є. Духов, Т. Я. Косянчук, І. М. Черв'яков. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ. 2003. 236 с.

132. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 386 с.
133. Червяков І. М. Основи економічної безпеки: підручник Харків: вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
134. Сенчаго В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие. Москва: ЗАО «Финстатинформ», 2002. 128 с.
135. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія Київ: Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки та оборони України, 2009. 357 с.
136. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
137. Економічна безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій, П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул та ін.; за ред. З. С. Варналія. Київ: Знання, 2009. 647 с.
138. Князева Е. А. Современные подходы к определению сути экономической безопасности предприятия. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6, (16). С. 34-40.
139. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: Львів. банків. ін-т НБУ, 2004. 195с.
140. Сусідик Л.С. Аналіз та оцінка внутрішнього середовища організації: матеріали XIV міжн. наук. інтернет-конф. Advanced technologies of science and education. 2018. URL:<http://intkonf.org/susidik-ls-analiz-ta-otsinka-vnutrishnogo-seredovischa-organizatsiyi/> 134
141. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5 С.135

142. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21
143. Іванова М.І. Фактори середовища функціонування логістичної системи. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. Випуск II (62) С.28-34 URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v2/NV-2016-v2_5.pdf 137
144. Стратегічне управління : навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. 138
145. Рибак О.В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1 (37) С. 168-173 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_52
146. Малюта Л.Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно технологічного розвитку: дис. ... док. екон. наук: 08.00.04/ тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль.2018.
147. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2019. №4(36) с. – 198-209. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/259>
148. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Л. Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с
149. Швець Ю.О., Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1 (29). С. 26-36 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_5

150. Станіславик О.В. Контролінг як методологічний інструментарій в управлінні фінансово – господарською діяльністю підприємства. *Прометей: регіональний зб.наук.праць з економіки*. Донецьк:ДЕГІ, 2011. Вип. 1 (34). С. 203
151. Анализ окружающей среды предприятия. Стратегический анализ. URL: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/stanaliz.html> (дата звернення: 13.10.2020)
152. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. Київ: ЦНЛ. 2004. 336с.
153. Романко О.П., Савчин І.З. Внутрішнє і зовнішнє середовище впливу на економічну стійкість нафтогазових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С.598-602 URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/126.pdf>
154. Дзуліт З.П. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017.Випуск 18. С.196-200 URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
155. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: уч.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. Москва: Финансы и статистика, 2003. 176 с.
156. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. Львів: Академвидав, 2003. 416 с.
157. Середня зарплата у різних країнах. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/> (дата звернення: 25.11.2019)
158. Ritson N. Strategic management. *Neil Ritson & Ventus Publishing ApS*. New York. 2011. 52 p
159. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 156-161 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9%282%29__31

160. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А.. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>
161. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 262 с.
162. Бондарчук Л. В., Дрей О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*. 2011. № 5, Т. 1
163. Горіховський М.В. Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2016. Випуск 24. Ч 3. С.17-24.
164. Єлецьких С. Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства на основі темпових показників ефективності його розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. № 1. С. 183–187.
165. Drake P. Sustainable growth. Notes on the concept and estimation of sustainable growth rates URL: <http://educ.jmu.edu/~drakepp/FIN362/resources/sgr.pdf>.
166. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання : монографія / А. О. Єпіфанов, Н. А. Дехтяр, Т. М. Мельник та ін. / за ред. А. О. Єпіфанова. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.
167. Рудковський О.В. Методи оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну безпеку. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2015_2_22
168. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Ч. 2. С. 41-45

169. Кобець С.П., Власенко Н.С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.№10. С.266-270
170. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція : монографія. Київ: Національний підручник. 2008. Т2.
171. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16 Ч1 С. 6-10 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/3.pdf
172. Гладкова А.О. Стратегії XXI століття. Нові альтернативи стратегічного аналізу в умовах глобальної конкуренції. *European journal of economics and management*. Praha. 2019. Volume 5. Issue. 372с. С. 16-25. URL:<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>
173. Гладкова А.О. Сутність та значення стратегії у забезпеченні розвитку підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: матеріали XVIII міжнар. наук.-конф. студентів та молодих учених. Вінниця:ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. Том 3. 274с. С.18-21.
174. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
175. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14
176. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник, Москва:Гардарика, 1998. 296 с
177. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.10.2018).

178. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.–метод. посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с
179. Дж.О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Санкт-Петербург Питер, 2001. 864с.
180. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 30.08.2018).
181. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва: Издательство «Экономика», 1991. 239 с
182. Боумен Клифф. Основы стратегического менеджмента. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ., 1997. 175 с.
183. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 702 с
184. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.10.2018).
185. Гуржій Н.М. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2016. Випуск 14. С.344-347 URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf>
186. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
187. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. №4. С. 104-107
188. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45
189. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с

190. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. №8. С. 45-48
191. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. М.Г. Саєнко. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
192. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 272 с.
193. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, 1998. 576 с.
194. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. Київ. : Центр уч-бової літератури, 2011. 312 с.
195. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопаля. Москва: ИНФРА-М, 2008. 440 с.
196. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с
197. Кореніцина Т.В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2012. Вип. 34. С. 335-343
198. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев. Москва : Приор, 2002. С. 288
199. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
200. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с
201. Hooley G. J., Lynch J. E., Jobber D. Generic Marketing Strategies. *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Vol. 9. P. 75–78.

202. Клименко С. М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с
203. Артюшок В. С. Стратегічний розвиток виробничого потенціалу лісогосподарського підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. ПВНЗ «Європейський університет». Київ, 2010. 20с.
204. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
205. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Москва: Дека, 1997. 304 с.
206. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. №2. С. 34-39.
207. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки: монографія, Миколаїв. 2010. 416 с.
208. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. Белгород, 2006. 20 с.
209. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. 455 с
210. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. Москва: Азбуковник, 1999. 944 с.
211. Грушин Б.А. Очерки логики исторического исследования. Процесс развития и проблемы его научного воспроизведения. Москва: Высш. Школа, 1961. 214 с.
212. Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика. Москва: ДЕКА, 1998. 432 с.
213. Ерохина Е.А. Теория экономического развития. Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. 160 с.

214. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. - Т.1 Москва: Мысль, 1974. 452 с.
215. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТФ "Перун", 2009. - 1736 с.
216. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. - М.: Прогресс, 1986. - 432 с.
217. Советский энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. Москва: Советская Энциклопедия; Издание 4-е, испр. и доп., 1990. 1632 с.
218. Попов В.П. Глобальный эволюционизм и синергетика ноосферы. Ростов н/Д: АПСН СКНЦ, 2003. 333 с.
219. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018 № 10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf
220. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник, Москва: Экономист, 2002. 416 с.
221. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business school Press*. Boston. 2005. P.316
222. Сапожников П., Дерен И. О новых подходах к конкурентным стратегиям на примере рынка профессиональной косметики. *Журнал «Конкурентные стратегии и тактики»*. Москва. №6(30), С.80-88,
223. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415 с
224. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
225. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
226. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. 2-nd ed. Homewood III : Richard D.Irwin, 1985. 268 p.
227. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2002.128 с.

228. Белый Е.М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>.

229. Гавриленко Т.В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи на прикладі підприємств легкої промисловості: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний ун-т технологій та дизайну. Київ, 2006. 221с. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2006/06gtvplp.zip>.

230. Просалова В.С. Генезис форм и методов стратегического управления. *Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал*. 2011. № 4 (08). 23с. URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.

231. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 1 (67). С 163–169.

232. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4. С.21 -27. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/265/242>

233. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) URL:<http://buklib.net/books/24933> (дата звернення: 11.11.2019)

234. Основы маркетингу URL: <http://gx3000.ru/osnovi-marketingu/matricja-mak-kinzi.html> (дата звернення: 11.11.2019)

235. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства на основі портфельного аналізу URL:<http://knowledge.allbest.ru/marketing> (дата звернення: 11.11.2019)

236. Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А. Стратегическое управление предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства. Москва: Издательство Физико-математической литературы, 2008. 176 с.

237. Любохинець Л.С., Поплавська О.В. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modeling the

Development of the Economic Systems. 2022. №1. С.46-54
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>

238. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management Columbus, OH: Merrill. 1986.

239. Гладкова А.О. Кризові явища на стадіях життєвого циклу підприємства. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: матеріали XX Всеукраїнської наук. конф. студентів та молодих вчених м. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 23-24 квітня 2020. С. 200-203.

240. Миколайчук І. П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2019_57_8

241. Гузенко А.О. Бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. *Зб. наук. пр. Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт.* Дніпро: ПДАБА, 2021 № 173 С. 7-12. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/69>

242. Торговельні мережі оптимізують бізнес URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelnimerezhi-optimizuyut-biznes> (дата завернення: 18.12.2019)

243. Walmart Gross Profit 2006-2021 URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/gross-profit> (дата завернення: 11.11.2021)

244. Швиданенко О.А., Бусарева Т.Г. Генезис становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2021 № 4(44) С.78-88 URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.8>

245. Global Powers of Retailing 2019 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> (дата звернення 15.11.20)

246. Global Powers of Retailing 2020 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2020/global-powers-of-retailing.html> (дата звернення 15.11.20)
247. Global Powers of Retailing 2018 : Transformative change, reinvigorated commerce URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf> (дата звернення 15.11.20)
248. Global Powers of Retailing 2017: Deloitte The art and science of customers URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf> (дата звернення 15.11.20)
249. Global Powers of Retailing 2016: Navigating the new digital divide URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf> (дата звернення 15.11.20)
250. Global Powers of Retailing 2015: Embracing innovation URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf> (дата звернення 15.11.20)
251. Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond begins URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf (дата звернення 15.11.20)
252. Global Powers of Retailing 2013: Retail Beyond URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-global-powers-of-retailing-2013.pdf> (дата звернення 15.11.20)
253. Global Powers of Retailing 2012 URL: https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/705_GPR_2012.pdf (дата звернення 15.11.20)

254. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вестник экономической науки Украины*. 2021. №2 (41). С. 161 -168 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-strategichnih-imperativiv-u-rozvitku-torgovelnogo-pidpriemstva>

255. Час змін: як інновації змінюють звичні формати торгівлі URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/innovatsiyi-formaty-torgivli/> (дата звернення 16.10.20)

256. Гладкова А.О. Теорія поколінь як інструмент поведінки споживача у стратегічному розвитку підприємств торгівлі. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. м.Київ: Державний університет інфраструктури і технологій, 7 грудня 2020 р. Київ, 2020. С.277-279с.* URL: <http://surl.li/cdqey>

257. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С.46-49

258. Marketing Media Review: Теорія поколінь: як брендам достучатися до покоління X, Y, Z. URL: https://mmr.ua/show/teoriya_pokoleniy (дата звернення: 16.11.2020)

259. Звіт Deloitte: Потребитель до и после периода самоизоляции URL:<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/events/08-07-2020.html> (дата звернення: 16.11.2020)

260. Теорія поколінь. URL: <http://surl.li/cdqfa> (дата звернення: 19.11.2020)

261. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249-259 URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>

262. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62

263. Майбутнє ритейлу: 3 тенденції, важливі для п'ятирічної стратегії
URL: <https://blog.uamaster.com/majbutnye-ritejlu-3-tendentsiyi-vazhlivi-dlya-p-yatirichnoyi-strategiyi/> (дата звернення: 24.11.2020)

264. Strategy briefing. Digital Landscape in Eastern Europe. URL: <https://www.euromonitor.com/digital-landscape-in-eastern-europe/report> (дата звернення: 24.11.2020)

265. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.

266. Alexander N. Retail financial services: transaction to relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34, № 8. P. 938-953.

267. Dawes J., Swailes S. Retention sans frontieres: issues for financial service retailers. *International Journal of Bank Marketing*. 1999. Vol. 17. № 1. P. 36-43.

268. Аакер Д.А. Создание сильных брендов. Москва: Изд. дом Гребенникова, 2008. 440 с.

269. Warhaftig W. From policyholders to valued customers: customer management strategies in life insurance. London, 1998. 144 с.

270. Wojnarowska. H., Adamska. I. Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych. *Marketing I Rynek*. 2001, № 12.

271. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки. Москва: Вершина. 2007. 196 с.

272. Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность URL: www.bma.ru

273. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. *McGraw-Hill Inc.*, New York .1997. P. 214.

274. Петриченко П.А. Лояльність клієнтів на споживчому ринку: основні поняття і тенденції розвитку. *БізнесІнформ*, 2012. № 5 С. 255–257.

275. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. Москва: Вильямс 2005.384 с
276. Jacoby J. Brand Loyalty: Measurement and Management. *John Wiley and Sons, Inc.*. New York.1978.P. 112.
277. Hofmeyr J. Commitment-Led Marketing. *John Wiley and Sons*. 2000. 298 p.
278. Aaker D.A. Managing Brand Equity. *The Free Press*, 2003. 300 p.
279. Семенова М.И. Определение и систематизация методов оценки лояльности. *Бизнес-образование и эффективное развитие экономики* : тезисы докладов науч.-практ. конф., г., Иркутск, 23 апреля – 17 мая 2007г. Иркутск : БИБММ ИГУ, 2007. С. 248-250
280. Середня заробітна плата по Львівській обл. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/lvovskaya/> (дата звернення: 27.11.2020)
281. Бланк И. А. Торговый менеджмент. Киев: Украинскофинский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
282. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 416 с.
283. Брагина Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учеб. / Под общ. ред. Л. А. Брагина. Москва: ИНФРА-М, 2005.560 с.
284. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. Москва: Инфра-М, 2007.
285. Amazon Gross Profit 2006-2021 URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/gross-profit> (дата звернення: 15.12.2021)
286. Fitnes — braslety: umnye chasy. URL: <http://fitneschasy.ru/20-luchshih-fitnes-trekerov/> (дата звернення: 15.11.2020)

287. Разработка digital-стратегии. Инструменты и технологии. 2013. URL: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596> (дата звернення: 15.11.2020)
288. Lou Cooper. Five strategies for a successful global brand.. 2010. URL: <https://www.marketingweek.com/five-strategies-for-a-successful-global-brand/>
289. «Рабен Україна» увійшла до ТОП-3 лідерів діджитал-трансформації України. URL: <https://eba.com.ua/raben-ukrayina-uvijshla-do-top-3-lideriv-didzhytal-transformatsiyi-ukrayiny/> (дата звернення: 16.11.2020)
290. Длигач А.. Украинский ритейл через 3-5 лет. К чему готовится уже сейчас? URL: <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/312720> (дата звернення: 17.11.2020)
291. Меженська В.В. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С.144-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_45
292. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf>
293. Подскребко О.С., Гарнаженко О. В., Курочкін Д.А. Моделювання системи функціонування торговельного підприємства. *Електронне фахове видання. Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/58.pdf
294. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
295. ТОП-250 мировых ритейлеров: Быстрее в продажах росли сети электроники и товаров для дома, наиболее – одежные сети. URL: <https://cutt.ly/fJDRSDG> (дата звернення: 22.07.2020)
296. Топ-10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів 2019 рік. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-ritejleriv/> (дата звернення 10.07.20)

297. Сервіс перевірки контрагентів. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details (дата звернення 10.07.20)
298. ТОВ «АТБ-маркет» URL: <https://cutt.ly/VJDRcSG>
 (дата звернення 20.08.20)
299. Компанія Fozzy Group. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group (дата звернення 20.08.20)
300. Інвестиційна група VolWest Group. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Volwest_Group (дата звернення 20.08.20)
301. Коло (мережа маркетів). URL: <https://cutt.ly/TJDRqLI> (дата
 звернення 20.08.20)
302. Таврія В — всеукраїнська мережа супермаркетів. URL:
<https://cutt.ly/MJDReby> (дата звернення 20.08.20)
303. Найбільша мережа продуктових магазинів у Львові «Близенько».
 URL: <https://blyzenko.com.ua/> (дата звернення 20.08.20)
304. Компанія «Berta Group». URL: <https://berta.ua/> (дата звернення
 20.08.20)
305. Найстаріші торгові мережі України. URL:
<https://rau.ua/novyni/news-fmcg-silpo-atb-ashan-metro/> (дата звернення
 22.08.20)
306. Топ-5 українських продуктових мереж за кількістю магазинів.
 URL: <https://business.ua/news/6232-nazvano-top-5-ukrajinskikh-produktovikh-merezh-za-kilkisty-magaziniv> (дата звернення 22.08.20)
307. Офіційний сайт новин ритейлу. URL: <https://allretail.ua> (дата
 звернення 22.08.20)
308. Мережа METRO. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-metro>
 (дата звернення 22.08.20)
309. Романенко Н. Кому належать супермаркети України. URL:
<https://investment-estate.com/uk/novosti/komu-prinadlezhat-supermarkety-ukrainy>
 (дата звернення 22.08.20)

310. Пономаренко І.В., Віннікова І.І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Харків, 2019. Випуск 32. С. 193-199.
311. COVID-19: Total business read (TBR) / Total store read (TSR) results. – URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-fmcg-and-retail/> (дата звернення 02.04.20)
312. За 2020 фінансовий рік товарообіг MetroC&C в Україні збільшився на 18%. Та інші спостереження від CEO Олени Вдовиченко URL: <https://cutt.ly/sJDEemy> (дата звернення 30.08.21)
313. Metro Cash and Carry Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/members/metro-cash-and-carry-ukraine/> (дата звернення 22.08.20)
314. Топ-10 продуктових мереж України за сумарною торгівельною площею. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-retailers/> (дата звернення 22.08.20)
315. Товарообіг Fozzy Group в 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/tovaroobig-fozzy-group-2019/> (дата звернення 30.05.20)
316. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С.22-30
317. Гузенко А.О. Класифікація форматів магазинів у продуктивній роздрібній торгівлі в умовах глобального конкурентного середовища. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали IV міжнар. наук.-практ.конф. м. Вінниця, 12 березня 2021 р. Вінниця, 2021. URL: <https://cutt.ly/fJDQDbk>
318. Гладкова А.О. Менеджмент українського та світового ринку FMCG в умовах глобалізації. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : матеріали VIII наук.-практ. конф. викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю, м.Дніпро, 02-06 листоп. 2020р. Дніпро, 2020. С.15-19.

URL:http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8945/1/%D0%A2%D0%9E%D0%9C__1__2020%20%281%29.pdf

319. The 2021 Global Retail Development Index. URL:<https://www.kearney.com/global-retail-development-index/2021> (дата звернення: 20.01.2022)

320. Global Retail Development Index. URL:<https://knoema.com/GRDI2017/global-retail-development-index> (дата звернення: 20.01.2022)

321. Омніканальність: бути чи не бути? Нова епоха роздрібної торгівлі. URL:<http://workabox.ua/kitchen/sale/omnkanalnost-buti-chi-ne-buti-nova-epokha-rozdrbno-torgvl/> (дата звернення: 10.01.2022)

322. Звіт Deloitte: Потребитель до и после периода самоизоляции. URL:<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/events/08-07-2020.html> (дата звернення: 12.01.2021)

323. Oriekhova T., Tertychiy Ya. Current Trends Of Electronic Commercial Development In The World Markets. Business Management. 2019. Issue 4. URL:<https://cutt.ly/NJDmXgn>

324. Любохинець Л.С., Дубік І.Г. Проблеми та шляхи покращення конкурентоспроможності економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5 Т.1 С.54-61 URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7539>

325. Звіт Deloitte: Глобальні тенденції ритейлу. URL:<https://rau.ua/novyni/deloitte-global-powers-of-retailing/> (дата звернення: 20.01.2020)

326. Retail Forward: Тенденції на світовому ринку ритейлу або чого хочуть споживачі. URL: <https://rau.ua/novyni/retail-forward/> (дата звернення: 22.08.2020)

327. Ритейл та вірус: як COVID-19 впливає на топ-10 світових споживчих трендів в 2020 році. URL: <https://rau.ua/analitika/covid-19-top-10-spozhyvchyh-trend/> (дата звернення: 22.08.2020)

328. Havas Group – «Meaningful brands». URL: <https://www.havasgroup.com/?s=Meaningful+brands> (дата звернення: 22.08.2020)

329. Мартинова Л.Б., Соколовська В.В. Вплив глобалізації на розвиток ритейлу. *Економіка та держава*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.in.ua/?n=10&y=2019>

330. Поляков М.В. Глобальні детермінанти становлення та розвитку економіки знань. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. URL: <https://cutt.ly/VJDmhYg>

331. Козюк В.В. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: навч. - метод. посіб. Тернопіль : Вектор, 2015. 248 с.

332. Індекс економіки знань. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Knowledge-economy-index> (дата звернення: 20.01.2022)

333. Індекс глобальної конкурентоспроможності. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Global-competitiveness-rank> (дата звернення: 20.01.2022)

334. Джеймс Г., Уиттон Д., Хасті Т., Тибширани Р. Введение в статистическое обучение с примерами на языке R. Пер. с англ. С.Э. Мостицкого. Москва : ДМК Пресс, 2016. 450с.

335. Shaulska L., Doronina O., Naumova M., Honcharuk N., Bondarevska K., Tomchuka O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas* 2020. Vol. 8, No. 16. URL: <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10681>

336. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <http://www.oecd.org> (дата звернення: 11.03.2022)

337. Сітнікова Н. П. Досвід стратегічного планування сталого розвитку у країнах європейського союзу. *Економіка та держава*. 2012. № 11. С. 11-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_11_5

338. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <http://ec.europa.eu/environment/eussd/> (дата звернення: 11.03.2022)
339. Дума О.І. Скандинавська модель трансферу технологій: досвід та особливості. *SMEU*. 2021. Випуск 3. № 2. С.166 – 180. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25527/nzmened-166-180.pdf>
340. Лук'яненко Д.Г. Імплементация парадигми економіки знань у стратегії національного економічного розвитку. *Міжнародна економічна політика*. 2013. № 2 (19). С. 5-26
341. U.S.-Israel Science & Technology Foundation (USISTF). URL: <http://www.usistf.org> (дата звернення: 08.10.20).
342. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (дата звернення: 08.10.20)
343. Федак М. Огляд стратегій по 4.0 країн ЄС від Єврокомісії. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2018/08/27/review-national-strategies-4-0-in-eu/> (дата звернення: 15.12.19)
344. Федак М. Ставка на стартапи в Індустрії 4.0 – в чому сенс або чи можливо «молоко без корови»? URL: <https://cutt.ly/CJDvMiY> (дата звернення: 20.01.20)
345. Індустрія 4.0 - підсумки 2020 та плани на 2021. URL: https://www.slideshare.net/APPAU_Ukraine/40-2020-2021?from_action=save (дата звернення: 18.09.21)
346. Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. URL: <https://ati.ec.europa.eu/reports/EU-Reports> (дата звернення: 18.09.21)
347. Unlocking Industry 4.0 Potential. Deloitte. URL: https://israel.ahk.de/fileadmin/AHK_Israel/Unlocking_Industry_4.0_Potential_-_Israel_s_role_in_global_trends.pdf (дата звернення: 18.09.21)

348. Mining Equipment, Technology and Services. A Roadmap for unlocking future growth opportunities for Australia. URL: <https://cutt.ly/3JDvAUa> (дата звернення: 19.09.21)

349. Підсумки 1-го року національної стратегії Індустрії 4.0. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/results-of-year-1-of-industry-4-0-national-strategy/> (дата звернення: 19.09.21)

350. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред.: Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

351. Вдовічен А.А., Чичун В.А, Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20.

352. Інновації: проблеми науки і практики : монографія / за заг. ред. В.С. Пономаренка, М.О. Кизима, Ю.Б. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2006. 336 с.

353. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

354. Управління змінами (Change Management). URL: <https://cutt.ly/1JDx8kV> (дата звернення: 19.09.21)

355. Efficient Consumer-Response. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer-Response (дата звернення: 19.09.21)

356. Computer-integrated manufacturing. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Computer-integrated_manufacturing (дата звернення: 19.09.21)

357. Маселко Т.Є. Логістична концепція управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. Вип. 15.1

358. Друкер П. О професіональному менеджменті: пер. с англ. Издательский дом «Вильямс». Москва, 2006. С.320.

359. Гузенко А.О. Теоретично-методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства *European Journal of Economics and*

Management. Praha, 2021. Volume 7. Issue 5. С. 36-43. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_5/07.pdf

360. Маловичко С. В. Концептуальна модель визначення стратегії управління електронною торгівлею підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 7. Частина 2. URL: <https://cutt.ly/KJS9IJh>

361. Рівняння Беллмана. URL: <https://cutt.ly/IJS9xsm> (дата звернення: 11.02.21)

362. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78-82

363. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Наукове фахове видання. Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58

364. Поливана Л.А. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту впровадження інформаційних технологій на підприємствах торгівлі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 149. С. 247-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2014_149_38

365. Фролова Л.В., Литвинов О.І. Методичний підхід до оцінки рівня стратегічного розвитку торговельного підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 1. С. 56-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2013_1_11

366. Shvidanenko O., Tkachenko O., Kulaga I., Kozlovska I., Busarieva T. The impact of knowledge components on the world competitiveness. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021, №1. С. 198 – 203 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/198>

367. Sydorova A., Kosteniuk Y. Матрична модель у стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком регіонів. *Вісник Львівського*

університету. 2021. №60. С.128-138. URL:
<http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6011>

368. Власова Н.О. Економіко-організаційні особливості розвитку роздрібної торгівлі хлібом та хлібопродуктами : монографія. Харків : ХДУХТ, 2009. 244 с.

369. Гросул В. А. Формування стратегії економіко-соціального розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. Вип. 2(6). Харків : ХДУХТ, 2007. Т. 1. С. 100-106.

370. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 3. С. 32-40.

371. Тимощук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія. Київ : УБС НБУ, 2007. 449 с.

372. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.

373. Бакунов О. О. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж. *Європейський вектор економічного розвитку* : зб. наук. пр. Вип. 2(9). Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. С. 19-30.

374. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2009. № 4. С. 77-84.

375. Шубін О.О., Гончарук Я.А., Садеков А.А. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку : монографія / за ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука. Донецьк-Львів : ДонНУЕТ, 2007. 404 с.

376. Фролова Л.В. Матрична модель діагностики ефективності управління фінансовими результатами. *Вісник ДонНУЕТ*. Донецьк, 2010. № 3(47). С.187-195.

377. Рентабельність продажу URL: <https://cutt.ly/dJSj5pB> (дата звернення: 19.03.2021)

378. Коефіцієнт поточної ліквідності. URL: <https://cutt.ly/fJSjZZd> (дата звернення: 19.03.2021)
379. Звіт про управління за 2020 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 23.03.2021)
380. Фінансова звітність за 2020 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 23.03.2021)
381. Звіт про управління за 2019 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 23.03.2021)
382. Фінансова звітність за 2019 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 23.03.2021)
383. Фінансова звітність за 2019 рік ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atbmarket.com/storage/files/2021/02/16/2_2.pdf (дата звернення: 23.03.2021)
384. Фінансова звітність за 2019 рік «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». URL: https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist?itm_pm=ua:ncp:ctr:ll:99:0 (дата звернення: 23.03.2021)
385. Фінансова звітність за 2018, 2019 рік ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». URL: https://novus.ua/media/downloadable/Novus_Stand.pdf (дата звернення: 23.03.2021)
386. Фінансова звітність за 2019 рік ТОВ «ФОРА». URL: https://www.fora.ua/content/files/Finansova_zvitnist_za_2019_rik.pdf (дата звернення: 23.03.2021)
387. Звіт про управління за 2019 рік ТОВ «Фора». URL: https://www.fora.ua/content/files/Zvit_pro_upravlinnya_za_2019_rik.pdf (дата звернення: 23.03.2021)
388. Фора (мережа магазинів) URL: <https://cutt.ly/KJSgg71> (дата звернення: 23.03.2021)
389. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL:

<https://www.finalon.com/slovník-ekonomických-pokazníků/256-pokazník-přesnosti-likvidnosti-pokazník-pokritia> (дата перегляду: 26.05.2021)

390. Власова Н.О., Пічугіна Т.С., Смірнова П.В. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : 2010. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50583339.pdf>

391. Зубков С.О., Колесник А.О., Попова І.П. Оцінка динаміки розвитку торговельних мереж. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. № 2. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_2_39

392. Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А. Ревенко Е.В., Чечетова-Терашвили Т.М. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография / за заг. наук. ред. А.Н. Тищенко. Харків : ИНЖЭК, 2007. 376 с.

393. Шкала рейтингів корпоративного управління URL: <https://cutt.ly/4JShVEQ> (дата звернення: 23.11.2021)

394. Сак Т.В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с.

395. Бойчук А. Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. №2 с. 129-143 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_2_129_143.pdf

396. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред.: О.Я.Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

397. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ : Заповіт 2018. 368 с.

398. Savchenko M., Perevozova I., Shkurenko O., Obelnytska K., Hrechanyk N. Formation of entrepreneurship model by innovation activity of industrial enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019. Volume 22, Print ISSN: 1098-8394 (Scopus) URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?>

eid=2-s2.0-85064443119&origin=resultslist&sort=plf-

f&featureToggles=FEATURE_NEW_DOC_DETAILS_EXPORT:1#metrics

399. Тимошенко К.В. Інвестування розвитку людського капіталу промислового підприємства : дис. ...канд. ек. наук : 08.00.04/ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2018. 270 с.

400. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

401. Доронина О.А., Рязанов Н.Р. Кадровая политика как инструмент стратегического развития высшего учебного заведения. *Економіка і організація управління*. 2019. №1(33). С.15-20

402. Savchenko M., Shaulska L., Shkurenko O., Sarkisyan L. Improving the methodology for assessing labour potential in socio-economic systems based on the organizational and methodological model. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706045>

403. Савченко М. В., Іванов В.М. Механізм управління конкурентоспро-можністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (21). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/381/332>

ДОДАТКИ



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«19» 13 2022 № 34/01-13/0113
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гузенко Анастасії Олегівни

на тему: «Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального
конкурентного середовища економіки знань»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
292 «Міжнародні економічні відносини»

Дисертаційна робота Гузенко А. О. виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса «Формування конкурентних стратегій національних виробників в сучасній парадигмі глобального економічного середовища» (номер держреєстрації 0118U002395, 2018-2020 рр.), у межах якої аспірантом проведено оцінку впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG – рітейлу, за допомогою розгляду детермінант глобального конкурентного середовища, та кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2018-2020 рр.), у рамках якої дисертанткою здійснено оцінку стратегічного розвитку підприємств українського FMCG-рітейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань на основі діагностики факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства шляхом експертного опитування.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств», «Міжнародний фінансовий менеджмент», «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств», «Економічна діагностика», «Діловодство», «Регіональна економіка».

Проректор з наукової роботи

Ілля ХАДЖИНОВ





УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: ums@vin.gov.ua

15.04.2022р. № 576 /О-6
на № _____ від _____

Для пред'яви у Спеціалізовану Вчену
Раду

Довідка
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертації, поданої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії,
Гузенко Анастасії Олегівни
на тему: «Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального
конкурентного середовища економіки знань»

Для України та, безпосередньо, Вінницької області торгівля є однією з головних видів діяльності, яка займає лідируючі позиції серед всіх галузей економіки за надходженнями до бюджету. Під впливом постійно мінливих факторів конкурентного середовища з традиційними бізнес-моделлями на ринку відбулися суттєві трансформаційні зміни. Підприємства, які вчасно адаптуються до нових умов ведення бізнесу, будуть у більш вигідному положенні завдяки використанню переваг стратегічного управління та сучасних моделей розвитку бізнесу. За зазначених вище умов дисертаційна робота Гузенко Анастасії Олегівни набуває своєї особливої актуальності.

Даною довідкою підтверджується, що запропоновані авторкою методичні підходи до класифікації факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на підприємства, яка враховує рівні впливу (прямий та непрямий вплив) і рівні локалізації факторів (регіональний, національний, мегарегіональний, глобальний) та формує підґрунтя для стратегічного розвитку підприємств, а також механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств з урахуванням стратегічної позиції, стратегічного аналізу та стратегічних дій, були впроваджені у практичну діяльність Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації, що дозволяє оцінити вплив факторів глобального конкурентного середовища економіки знань на функціонування підприємств регіону, що призведе до розвитку пріоритетних видів діяльності регіону, підвищення інвестиційної привабливості та створення нових робочих місць.

Заступник директора Департаменту

Всга КУЛЯВЕЦЬ



ТОВ «Фарба Сервіс Україна»
м. Київ, вул. Героїв Сталінграду, 2Д
0 800 33 17 28

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Гузенко Анастасії Олегівни

на тему:

**«Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного
середовища економіки знань»**

Керівництво компанії ТОВ «Фарба Сервіс Україна» підтверджує, що науково-практичні розробки й рекомендації, отримані під час написання дисертаційної роботи аспірантки ДонНУ ім. Василя Стуса Гузенко А.О. на тему «Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань», щодо стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань є корисними для компаній і доцільними для застосування на практиці. Виокремлені фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань та сучасні управлінські концепції влучно зображують ринок сьогодення та світові тенденції.

Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок ритейлу, концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства та алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства були застосовані при побудові комплексної стратегії ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

Директор
Слюсар С.В





У К Р А Ї Н А
ДОНЕЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДОНЕЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ
ОСВІТИ

вул. Василя Стуса, буд. 47, м. Краматорськ, Донецька обл., 84301
e-mail: donoippro@gmail.com Код ЄДРПОУ 02135804

Для пред'яви у Спеціалізовану
Вчену Раду

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Гузенко Анастасії Олегівни
на тему: «**Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального
конкурентного середовища економіки знань**»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 –
міжнародні економічні відносини

Дисертаційна робота Гузенко А.О. відповідає тематиці наукових досліджень кафедри управління та адміністрування Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти «Професійний розвиток менеджерів освіти в умовах децентралізації та автономізації системи освіти» та інноваційного вектору теми: «Механізм прийняття управлінського рішення в освіті».

У межах дослідження дисертанткою розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, що містить методичне забезпечення питання, а саме: діагностику факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємства, визначення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення рівня ефективності функціонування підприємства, визначення рівня та вектора стратегічного розвитку установ. Отримані наукові результати використовуються у навчальному процесі Донецького післядипломної педагогічної освіти при викладанні навчальних модулів «Стратегічні підходи в управлінні освітньою установою», «Навчальний заклад в умовах міжнародної інтеграції освіти. Європейський вимір в освіті: методологія та практика», «Проблеми та завдання філософії освіти в глобалізованому світі», «Менеджмент як наука та мистецтво», «Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління», «Інноваційна освіта як основний ресурс інноваційного розвитку держави», «Стратегія фінансового розвитку закладу освіти».

В.о. ректора

14.04.2022

Юлія Бурцева



Юлія БУРЦЕВА

Науковці	Сутність конкуренції		Недоліки
Поведінковий			
А. Сміт, Д. Рікардо; Л. Вальрас, К. Менгер, О. Бем-Баверк; А. Маршалл; С. Уінтер, Р. Нельсон; М. Портер	Постійно діючий механізм вільної змагальності, суперництва товаровиробників, підприємств, фірм за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів для досягнення найкращих результатів своєї підприємницької діяльності	➔	Проігнорований факт, що конкурентна боротьба ведеться за монополізацію ринків збуту, кваліфікованої робочої сили, джерел сировини, результатів науково-технічного прогресу, вигідних умов отримання кредиту
Структурний			
С.Л. Брю, М. Буйї, К.Р. Макконнелл, Н.Г. Менкью, П. Самуельсон; Е. Чемберлен,	Особлива ситуація на ринку; наголос зміщується із зіткнення фірм на аналіз структури ринку й тих умов, що на ньому панують	➔	Конкуренція не розглядається у динаміці, пояснюють лише структуру взаємовідносин
Функціональний			
Й. Шумпетер, Ф. фон Хайєк	Процедури вдосконалення продуктів і технологій, формування нових ринків, нових джерел сировини або нових типів організації виробництва	➔	Не враховано стратегічну поведінку у закріпленні конкурентних переваг та взаємовигідне співробітництво
Системний			
Дж. Бейн, Р. Кіпатрік, Р. Ланцилотті, Ф. Шерер Дж.М. Кларк, А. Каплан, Дж. Стіглер та ін.	В основі даної теорії лежить парадигма «структура - поведінка - результат» (структура ринку чинить вплив на поведінку ринкових учасників, яка, своєю чергою, визначає кінцеві результати економічної діяльності). Сформульовано мінімальні критерії для оцінки працюючої конкуренції	➔	Нечіткість і складність у практичному застосуванні багатьох із наведених критеріїв; не відпрацьовано питання про співвідношення груп критеріїв усередині сукупності, зокрема про оцінку конкуренції, коли виконуються не всі критерії

Рис.Б.1. Концептуальні підходи до сутності конкуренції

Джерело: побудовано на основі [2]

**Результати науково-технічного прогресу, які складають основу
Індустрії 4.0**

<i>Розробки</i>	<i>Опис</i>
Великі дані та їх аналіз (Big Data and Analytics)	Проблема оперативного здобуття із величезного масиву структурованих і неструктурованих даних потрібної інформації [27] вирішується із застосуванням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту, з отриманням зручних для аналізу даних [28].
Інтернет Речей (Internet of Things IoT)	Мережа взаємозв'язаних фізичних пристроїв із вбудованими давачами та програмним забезпеченням, яка дозволяє здійснювати передачу і обмін даними між фізичним світом і комп'ютерними системами в автоматичному режимі, за допомогою використання стандартних протоколів зв'язку без необхідності участі людини [29]
Промисловий Інтернет Речей (The Industrial Internet of Things)	Створення повністю автоматизованих виробництв, де ключові компоненти обладнання забезпечуються різними датчиками, виконавчими механізмами і контролерами; на підставі зібраних даних персонал оперативно приймає рішення [28].
Моделювання (Simulation)	В Індустрії 4.0 моделювання активно залучено у процес виробництва через створення віртуальної моделі для тестування та оптимізації на ній необхідних змін [30]. Це дозволяє значно економити час, кошти, підвищувати інноваційність виробництва
Горизонтальна та вертикальна Системна Інтеграція (Horizontal and Vertical System Integration)	В Індустрії 4.0 формується єдиний інформаційний простір без жорсткої ієрархічної системи доступу до інформації. Об'єкти, підключені до Промислового Інтернету Речей, зможуть отримувати будь-яку інформацію незалежно від інформаційного рівня [20].
Кібербезпека (Cybersecurity)	Передбачає проведення заходів, які пов'язані із захистом місць зберігання та обробки даних, мереж їх передачі.
Хмари (The Cloud)	Модель забезпечення необмеженого доступу через мережу до спільного пулу обчислювальних ресурсів (комунікаційних мереж, серверів, засобів збереження даних, прикладних програм та сервісів), які можуть бути оперативно надані за вимогою [32].
Адитивне виробництво (Additive Manufacturing)	Виробництва з 3D друком, за допомогою якого створюються прототипи майбутньої готової продукції та виробляються нескладні деталі чи готова продукція [20].
Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)	В Індустрії 4.0 буде використовуватися людиною для навчання, прийняття необхідних рішень за допомогою обладнання, яке в режимі реального часу формує інформацію про об'єкт для усунення проблеми [20].
Цифровий двійник (Digital Twin)	Цифрова копія фізичного об'єкта або процесу, заснована на масивних вимірах даних, що допомагає оптимізувати ефективність бізнесу, відображати всі виробничі дефекти та постійно оновлюватися з урахуванням зносу [33], приводити до зміни дизайну виробу або виробничого процесу [34].
Безпілотний наземний транспорт (Unmanned Ground Vehicles UGV)	Роботизовані системи, які працюють на суші без бортового оператора-людини. Вони використовуються для широкого спектру як цивільних, так і військових завдань, особливо в середовищах, що становлять небезпеку для людей. [35].

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження табл. Б.1

<i>Розробки</i>	<i>Опис</i>
Блокчейн, або ланцюжок блоків транзакцій (Blockchain)	Розподілена база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів (блоків), що постійно довшас. Дані захищено від підробки, кожен блок містить часову позначку, хеш попереднього блока та дані транзакцій, подані як хеш-дерево. Таку база даних закладено в основу криптовалюти Bitcoin [36].
Удосконалені або модернізовані матеріали (Advanced materials)	Удосконалені матеріали, як правило, означають матеріали, які мають нові або покращені властивості, що покращують експлуатаційні якості порівняно зі звичайними продуктами та процесами [37].
Робототехніка (Robotics)	Прикладна наука, що опікується проектуванням, створенням та використанням роботів, а також комп'ютерних систем для їх контролю, сенсорного зворотного зв'язку і обробки інформації автоматизованих технічних систем. Такі роботи використовуються у тому числі для заміни людини під час виконання важких, утомливих і небезпечних робіт [38].
Керування життєвим циклом виробу (Product Lifecycle Management (PLM))	Організаційно-технічна система, що забезпечує управління всією інформацією про виріб і пов'язаних з ним процесів протягом усього його життєвого циклу (під виробами розуміють складні технічні об'єкти: кораблі, автомобілі, літаки, комп'ютерні мережі та ін.) [39].
Система управління даними (Product Data Management PDM)	Організаційно-технічна система, що забезпечує управління всією інформацією про виріб, а саме проєктні дані, технологічні маршрути, результати технічних випробувань, дані про партії, окремі примірники та інше [40].
Машинне бачення (Machine vision)	Загальний набір методів для забезпечення автоматичного контролю та аналізу на основі зображень, управління процесами та керівництва роботом (наприклад, роботи-маніпулятори, апарати для вилучення бракованої продукції), інспекції промислових товарів [41].
System Integration OT-IT	Інтеграція систем інформаційних (ІТ) та операційних технологій (ОТ). ІТ-системи використовуються для обчислень даних, ОТ відстежують події, процеси та пристрої та вносять корективи в корпоративні та промислові операції [42].

Джерело: побудовано на основі [20, 27-42]

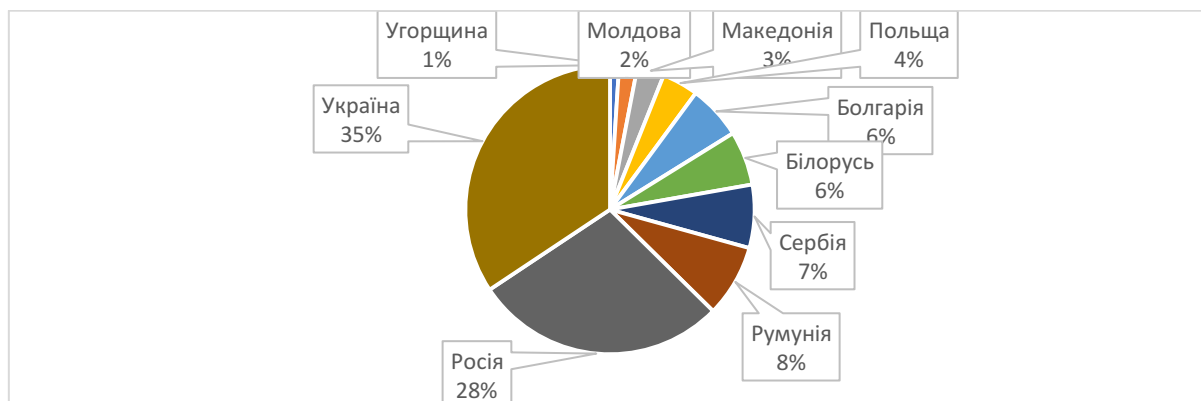


Рис. Б.2. Частка країн за показником обсягу замовлень розробки програмного забезпечення за 2020 р

Джерело: побудовано на основі [48]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.2

Індекс конкурентоспроможності 2019

Diff. from 20182					Diff. from 20182					Diff. from 20182				
Rank	Economy	Score1	Rank	Score	Rank	Economy	Score1	Rank	Score	Rank	Economy	Score1	Rank	Score
1	Singapore	84.8	+1	+1.3	16	Mexico	64.9	-2	+0.3	35	Kenya	54.1	-2	+0.5
2	United States	83.7	-1	-2.0	17	Bulgaria	64.9	+2	+1.3	36	Kyrgyz Republic	54.0	+1	+1.0
3	Hong Kong SAR	83.1	+4	+0.9	18	Indonesia	64.6	-5	-0.3	37	Paraguay	53.6	-2	+0.3
4	Netherlands	82.4	+2	—	19	Romania	64.4	+1	+0.9	38	Guatemala	53.5	-2	+0.2
5	Switzerland	82.3	-1	-0.3	20	Mauritius	64.3	-3	+0.5	39	Iran, Islamic Rep.	53.0	-10	-1.9
6	Japan	82.3	-1	-0.2	21	Oman	63.6	-6	-0.8	40	Rwanda	52.8	+8	+1.9
7	Germany	81.8	-4	-1.0	22	Uruguay	63.5	-1	+0.8	41	Honduras	52.7	—	+0.2
8	Sweden	81.2	+1	-0.4	23	Kazakhstan	62.9	+4	+1.1	42	Mongolia	52.6	-3	-0.1
9	United Kingdom	81.2	-1	-0.8	24	Brunei Darussalam	62.8	+6	+1.3	43	El Salvador	52.6	-5	-0.2
10	Denmark	81.2	—	+0.6	25	Colombia	62.7	+3	+1.1	44	Tajikistan	52.4	-2	+0.2
11	Finland	80.2	—	—	26	Azerbaijan	62.7	+11	+2.7	45	Bangladesh	52.1	-2	—
12	Taiwan, China	80.2	+1	+1.0	27	Greece	62.6	-2	+0.5	46	Cambodia	52.1	+4	+1.9
13	Korea, Rep.	79.6	+2	+0.8	28	South Africa	62.4	+7	+1.7	47	Bolivia	51.8	-2	+0.4
14	Canada	79.6	-2	-0.3	29	Turkey	62.1	—	+0.5	48	Nepal	51.6	+1	+0.8
15	France	78.8	+2	+0.8	30	Costa Rica	62.0	-7	-0.1	49	Nicaragua	51.5	-5	—
16	Australia	78.7	-2	-0.1	31	Croatia	61.9	+5	+1.8	50	Pakistan	51.4	-3	+0.3
17	Norway	78.1	-1	-0.1	32	Philippines	61.9	-8	-0.3	51	Ghana	51.2	-5	-0.1
18	Luxembourg	77.0	+1	+0.4	33	Peru	61.7	-2	+0.4	52	Cape Verde	50.8	-1	+0.6
19	New Zealand	76.7	-1	-0.8	34	Panama	61.6	-2	+0.6	53	Lao PDR	50.1	-1	+0.8
20	Israel	76.7	—	+0.1	35	Viet Nam	61.5	+10	+3.5	54	Senegal	49.7	-1	+0.7
21	Austria	76.6	+1	+0.3	36	India	61.4	-10	-0.7	55	Uganda	48.9	+2	+2.1
22	Belgium	76.4	-1	-0.2	37	Armenia	61.3	+1	+1.4	56	Nigeria	48.3	-1	+0.8
23	Spain	75.3	+3	+1.1	38	Jordan	60.9	+3	+1.6	57	Tanzania	48.2	-1	+1.0
24	Ireland	75.1	-1	-0.6	39	Brazil	60.9	+1	+1.4	58	Côte d'Ivoire	48.1	-4	+0.6
25	United Arab Emirates	75.0	+2	+1.6	40	Serbia	60.9	-7	—	59	Gabon	47.5	n/a	n/a
26	Iceland	74.7	-2	+0.2	41	Montenegro	60.8	-2	+1.2	60	Zambia	46.5	-2	+0.5
27	Malaysia	74.6	-2	+0.2	42	Georgia	60.6	-8	-0.3	61	Eswatini	46.4	-1	+1.1
28	China	73.9	—	+1.3	43	Morocco	60.0	—	+1.5	62	Guinea	46.1	+4	+2.9
29	Qatar	72.9	+1	+1.9	44	Seychelles	59.6	-2	+1.1	63	Cameroon	46.0	-2	+0.9
30	Italy	71.5	+1	+0.8	45	Barbados	58.9	n/a	n/a	64	Gambia, The	45.9	-5	+0.5
31	Estonia	70.9	+1	+0.2	46	Dominican Republic	58.3	+4	+0.9	65	Benin	45.8	-2	+1.4
32	Czech Republic	70.9	-3	-0.3	47	Trinidad and Tobago	58.3	-1	+0.4	66	Ethiopia	44.4	-4	-0.1
33	Chile	70.5	—	+0.3	48	Jamaica	58.3	-1	+0.4	67	Zimbabwe	44.2	+1	+1.6
34	Portugal	70.4	—	+0.2	49	Albania	57.6	-5	-0.5	68	Malawi	43.7	+1	+1.3
35	Slovenia	70.2	—	+0.6	50	North Macedonia	57.3	+2	+0.7	69	Mali	43.6	-4	—
36	Saudi Arabia	70.0	+3	+2.5	51	Argentina	57.2	-2	-0.3	70	Burkina Faso	43.4	-6	-0.5
37	Poland	68.9	—	+0.7	52	Sri Lanka	57.1	+1	+1.1	71	Lesotho	42.9	-1	+0.6
38	Malta	68.5	-2	-0.2	53	Ukraine	57.0	-2	—	72	Madagascar	42.9	n/a	n/a
39	Lithuania	68.4	+1	+1.2	54	Moldova	56.7	+2	+1.2	73	Venezuela	41.8	-6	-1.3
40	Thailand	68.1	-2	+0.6	55	Tunisia	56.4	—	+0.8	74	Mauritania	40.9	-3	+0.1
41	Latvia	67.0	+1	+0.7	56	Lebanon	56.3	-8	-1.4	75	Burundi	40.3	+1	+2.7
42	Slovak Republic	66.8	-1	-0.1	57	Algeria	56.3	+3	+2.5	76	Angola	38.1	+1	+1.1
43	Russian Federation	66.7	—	+1.1	58	Ecuador	55.7	-4	-0.1	77	Mozambique	38.1	-4	-1.7
44	Cyprus	66.4	—	+0.8	59	Botswana	55.5	-1	+1.0	78	Haiti	36.3	—	-0.1
45	Bahrain	65.4	+5	+1.7	60	Bosnia and Herzegovina	54.7	-1	+0.6	79	Congo, Dem. Rep.	36.1	-4	-2.1
46	Kuwait	65.1	+8	+3.0	61	Egypt	54.5	+1	+1.0	80	Yemen	35.5	-1	-0.9
47	Hungary	65.1	+1	+0.8	62	Namibia	54.5	+6	+1.8	81	Chad	35.1	-1	-0

Детальна характеристика показників України в розрахунку індексу конкурентоспроможності 2019

Ukraine					85th /141
Index Component	Value	↑	Score *	Rank/141	Best Performer
1st pillar: Institutions 0–100	-		47.9	104	Finland
Security 0–100	-		62.6	116	Finland
1.01 Organized crime 1–7 (best)	3.9	↑	47.8	110	Finland
1.02 Homicide rate per 100,000 pop.	6.2		80.7	100	Multiple (14)
1.03 Terrorism incidence 0 (very high) -100 (no incidence)	75.9	↑	75.9 =	132	Multiple (25)
1.04 Reliability of police services 1–7 (best)	3.8	↓	46.2	101	Finland
Social capital 0–100	-		45.0	118	New Zealand
1.05 Social capital 0–100 (best)	45.0	↓	45.0	109	New Zealand
Checks and balances 0–100	-		47.0	84	Finland
1.06 Budget transparency 0–100 (best)	54	↑	54.0	39	Multiple (2)
1.07 Judicial independence 1–7 (best)	3.0	↑	33.0	105	Finland
1.08 Efficiency of legal framework in challenging regulations 1–7 (best)	3.0	↓	33.6	95	Finland
1.09 Freedom of the press 0–100 (worst)	32.5	↑	67.5	81	Norway
Public-sector performance 0–100	-		50.8	72	Singapore
1.10 Burden of government regulation 1–7 (best)	3.6	↑	43.9	62	Singapore
1.11 Efficiency of legal framework in settling disputes 1–7 (best)	3.4		39.9	88	Singapore
1.12 E-Participation 0–1 (best)	0.69	↑	68.5 =	72	Multiple (3)
Transparency 0–100	-		32.0	104	Denmark
1.13 Incidence of corruption 0–100 (best)	32.0	↓	32.0	104	Denmark
Property rights 0–100	-		42.1	109	Finland
1.14 Property rights 1–7 (best)	3.3	↓	38.6	128	Finland
1.15 Intellectual property protection 1–7 (best)	3.4		39.4	118	Finland
1.16 Quality of land administration 0–30 (best)	14.5	↑	48.3 =	76	Multiple (5)
Corporate governance 0–100	-		54.5	91	New Zealand
1.17 Strength of auditing and accounting standards 1–7 (best)	3.9	↑	47.6	118	Finland
1.18 Conflict of interest regulation 0–10 (best)	5.3	↑	53.0	85	Kenya
1.19 Shareholder governance 0–10 (best)	6.3		63.0	55	Kazakhstan
Future orientation of government 0–100	-		48.7	94	Luxembourg
1.20 Government ensuring policy stability 1–7 (best)	3.1		34.3	115	Switzerland
1.21 Government's responsiveness to change 1–7 (best)	3.3		37.6	98	Singapore
1.22 Legal framework's adaptability to digital business models 1–7 (best)	3.3		39.0	89	United States
1.23 Government long-term vision 1–7 (best)	3.1		35.7	104	Singapore
1.24 Energy efficiency regulation 0–100 (best)	50.7		50.7	53	Italy
1.25 Renewable energy regulation 0–100 (best)	62.7		62.7	42	Germany
1.26 Environment-related treaties in force count (out of 29)	20		69.0	95	Multiple (6)
2nd pillar: Infrastructure 0–100	-		70.3	57	Singapore
Transport infrastructure 0–100	-		55.5	59	Singapore
2.01 Road connectivity 0–100 (best)	78.2		78.2	59	Multiple (3)
2.02 Quality of road infrastructure 1–7 (best)	3.0		33.7	114	Singapore
2.03 Railroad density km/1,000 km[2]	37.3		93.3	25	Multiple (24)
2.04 Efficiency of train services 1–7 (best)	4.2		52.9	34	Japan
2.05 Airport connectivity score	68,844.5		56.6 =	53	Multiple (8)
2.06 Efficiency of air transport services 1–7 (best)	4.0		50.0	101	Singapore
2.07 Liner shipping connectivity 0–100 (best)	30.1		30.1	57	Multiple (5)
2.08 Efficiency of seaport services 1–7 (best)	3.9		48.8	78	Singapore
Utility infrastructure 0–100	-		85.2	71	Iceland
2.09 Electricity access % of population	100.0		100.0 =	2	Multiple (67)
2.10 Electricity supply quality % of output	10.3		93.4	64	Multiple (10)
2.11 Exposure to unsafe drinking water % of population	13.7		88.1	67	Multiple (28)

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження табл. Б.3

Ukraine 85th/141

Index Component
Performer

Value Score * Rank/141 Best

3rd pillar: ICT adoption 0–100	-	51.9	78	Korea, Rep.
3.01 Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 pop.	122.6	100.0 =	60	Multiple (63)
3.02 Mobile-broadband subscriptions per 100 pop.	45.2	N/Apl.	109	United Arab Emirates
3.03 Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop.	12.3	↓24.6	68	Switzerland
3.04 Fibre internet subscriptions per 100 pop.	3.7	N/Apl.	46	Korea, Rep.
3.05 Internet users % of adult population	58.9	↑58.9	84	Qatar
4th pillar: Macroeconomic stability 0–100	-	57.9	133	Multiple (33)
4.01 Inflation %	12.7	↑75.8	131	Multiple (88)
4.02 Debt dynamics 0–100 (best)	40.0	40.0 =	114	Multiple (34)
5th pillar: Health 0–100	-	65.6	101	Multiple (4)
5.01 Healthy life expectancy years	61.0	↓65.6	100	Multiple (4)
6th pillar: Skills 0–100	-	69.9	44	Switzerland
Current workforce 0–100	-	61.9	52	Switzerland
6.01 Mean years of schooling years	10.4	69.3 =	51	Germany
Skills of current workforce 0–100	-	54.5	53	Switzerland
6.02 Extent of staff training 1–7 (best)	4.0	↑50.4	65	Switzerland
6.03 Quality of vocational training 1–7 (best)	4.2	↑53.4	65	Switzerland
6.04 Skillset of graduates 1–7 (best)	4.3	↑54.5	54	Switzerland
6.05 Digital skills among active population 1–7 (best)	4.5	↑57.5	56	Finland
6.06 Ease of finding skilled employees 1–7 (best)	4.4	↑56.7	53	United States
Future workforce 0–100	-	77.9	37	Denmark
6.07 School life expectancy years	15.0	↓83.3 =	54	Multiple (11)
Skills of future workforce 0–100	-	72.6	26	Denmark
6.08 Critical thinking in teaching 1–7 (best)	4.2	↓52.6	31	Finland
6.09 Pupil-to-teacher ratio in primary education ratio	13.0	↓92.5	33	Multiple (5)
7th pillar: Product market 0–100	-	56.5	57	Hong Kong SAR
Domestic competition 0–100	-	49.2	90	Hong Kong SAR
7.01 Distortive effect of taxes and subsidies on competition 1–7 (best)	3.4	40.0	104	Singapore
7.02 Extent of market dominance 1–7 (best)	3.6	43.2	89	Switzerland
7.03 Competition in services 1–7 (best)	4.9	↑64.3	77	Hong Kong SAR
Trade openness 0–100	-	63.8	32	Singapore
7.04 Prevalence of non-tariff barriers 1–7 (best)	4.2	↑54.1	91	Singapore
7.05 Trade tariffs %	2.69	↑82.1	43	Hong Kong SAR
7.06 Complexity of tariffs 1–7 (best)	5.9	↑81.9	66	Hong Kong SAR
7.07 Border clearance efficiency 1–5 (best)	2.5	↑37.3 =	90	Germany
8th pillar: Labour market 0–100	-	61.4	59	Singapore
Flexibility 0–100	-	58.6	61	Singapore
8.01 Redundancy costs weeks of salary	13.0	↑81.3 =	44	Multiple (8)
8.02 Hiring and firing practices 1–7 (best)	4.3	↓55.3	34	Hong Kong SAR
8.03 Cooperation in labour-employer relations 1–7 (best)	4.3	↓54.8	88	Singapore
8.04 Flexibility of wage determination 1–7 (best)	4.5	57.8	110	Estonia
8.05 Active labour market policies 1–7 (best)	3.8	46.5	52	Switzerland
8.06 Workers' rights 0–100 (best)	64.0	64.0	93	Multiple (2)
8.07 Ease of hiring foreign labour 1–7 (best)	4.2	53.1	65	Albania
8.08 Internal labour mobility 1–7 (best)	4.4	56.3	81	United States
Meritocracy and incentivization 0–100	-	64.1	63	Denmark
8.09 Reliance on professional management 1–7 (best)	4.1	51.8	89	Finland
8.10 Pay and productivity 1–7 (best)	4.3	55.6	45	Hong Kong SAR
8.11 Ratio of wage and salaried female workers to male workers %	0.83	79.1	46	Multiple (4)
8.12 Labour tax rate %	29.6	70.0	124	Multiple (24)

Квінтесенція поняття «стратегія»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Ансофф І. [174]	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М [175].	забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
Віханський О.С. [176]	план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [177].	довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Горелов Д.О., Большенко С.Ф. [178]	визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
Дж. О'Шонессі [179]	набір правил для отримання рішення
Захарчин Р.М [180].	цілісне відображення цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Карлоф Б. [181]	узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Клифф Б. [182]	дії організацій і компаній у боротьбі за ринки збуту продукції
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [183]	детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
Погорелов Ю. [184].	безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Портер М.[185].	створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.
Румельт Р. [186]	набір послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її
Туленков М. [187].	установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції
Тур О. [188].	комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження табл. Б.4

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Шершньова З.Є. [189]	філософія, якою має керуватися організація. З цієї точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинятися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток
Andrew John Wiles [190]	раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції
Dean Ray Koontz [191]	генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку
Nelson Wilmarth Aldrich [192]	зовнішнє середовище і ресурси компанії, які є основою формування стратегії фірми
Raymond Thornton Chandler [182]	визначення основних цілей та задач компанії, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених задач

Узагальнення поглядів різних учених на види стратегій

Джерело	Запропоновані види стратегій	
Томпсон А.А. і Стрікланд А.Дж.	Корпоративна (загальна, портфельна)	визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює широкий напрямок розвитку
	Ділова (конкурентна, бізнесова)	зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу
	Функціональна стратегія	конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями.
	Операційна стратегія	визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, реклама)
Портер М.	Конкурентні стратегії	стратегія лідерства в зниженні витрат – пошук шляхів зниження витрат при збереженні якості та основних характеристик товару чи послуг
		стратегія диференціації - надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів
		стратегія фокусування - спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок
Ансофф І.	Конкурентні стратегії	товарна диференціація- спроможність підприємства запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців
		ринкова диференціація - спроможність підприємства створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми
	Стратегії відносин із суспільством	стратегія соціальної відповідальності
		стратегії узгоджені з інтересами
	Комерційні стратегії	стратегії переговорів
		маркетингова стратегія
		інноваційна стратегія
	Портфельні стратегії	виробнича стратегії
		стратегія вдосконалення діяльності
		стратегія товарної експансії
		стратегія розвитку ринку
Зайцев В.І., Логвінов С.А., Павлова Є.Г.	Стратегія розвитку	стратегія диверсифікації
		стратегія стабільності
		стратегія зростання
		стратегія скорочення

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження табл. Б.5

Джерело	Запропоновані види стратегій	
Котлер Ф.	Конкурентні стратегії	стратегія лідера - організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами
		стратегія атаки лідера - мета підприємств зайняти місце лідера
		стратегія переслідування лідера - адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і т.п.
		стратегія фахівця - концентрація на певному сегменті
Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Дорофєєв В.Д., Шмельова А.Н., Шестопап Н.Ю.	Стратегія функціонування	стратегія лідерства в зниженні витрат
		стратегія диференціації
		стратегія фокусування
	Стратегія розвитку	стратегія росту
		стратегія обмеженого росту
		стратегія скорочення
Хулей Д., Лінч Д., Джоббер Д.	Конкурентні стратегії	стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів
		стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів
		стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів
		стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів
		стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів
Юданов А.	Конкурентні стратегії	експлерентна (піонерська) - вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку
		віолентна (силова) - характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу
		патієнтна (нішова) - пристосування до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками
		комутантна (стратегія пристосування) - пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і пацієнтами

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження табл. Б.5

Джерело	Запропоновані види стратегій	
Трейсі М., Вірсем Ф.	Стратегія ціннісних дисциплін	функціональна перевага – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи у своїй галузі за ціною та зручністю товару
		тісний зв'язок зі споживачем- компанія забезпечує вищу цінність ретельно сегментуючи ринки і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів
		лідируюча позиція по товарах новинках - компанія забезпечує вищу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко виштовхують як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами
Літл А.	Конкурентні стратегії	стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку
		стратегія фірм із сильною позицією - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера
		стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій
		стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою
		стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення

Джерело: сформовано автором на основі [193-202]

**Класифікація стадій життєвого циклу підприємства згідно з
підходами різних науковців**

Науковці	Стадії життєвого циклу підприємства								
	Народження ідеї	Старт (бутинство)	Зростання (юність)	Стабілізація (рання зрілість)	Експансія (зрілість)	Повна зрілість	Занепад (старіння)	Вихід (ліквідація)	Відродження
Б. Мільнер	+	+	+	+	+	+	+		+
І. Бланк	+	+		+		+	+		
С.Корягіна	+		+		+	+	+		
І. Адізес	+	+	+	+	+	+	+	+	
Б. Коласс		+	+		+		+		
В.Домбровський	+	+	+	+	+		+	+	
Т. Левітт		+	+		+		+		
Д. Ліппіт, В. Шмідт	+		+	+	+	+			
Д. Міллер, П. Фрізен	+		+	+	+	+	+		+
А. Штангрет	+		+				+	+	
І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Систематизовано автором за [56-64]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

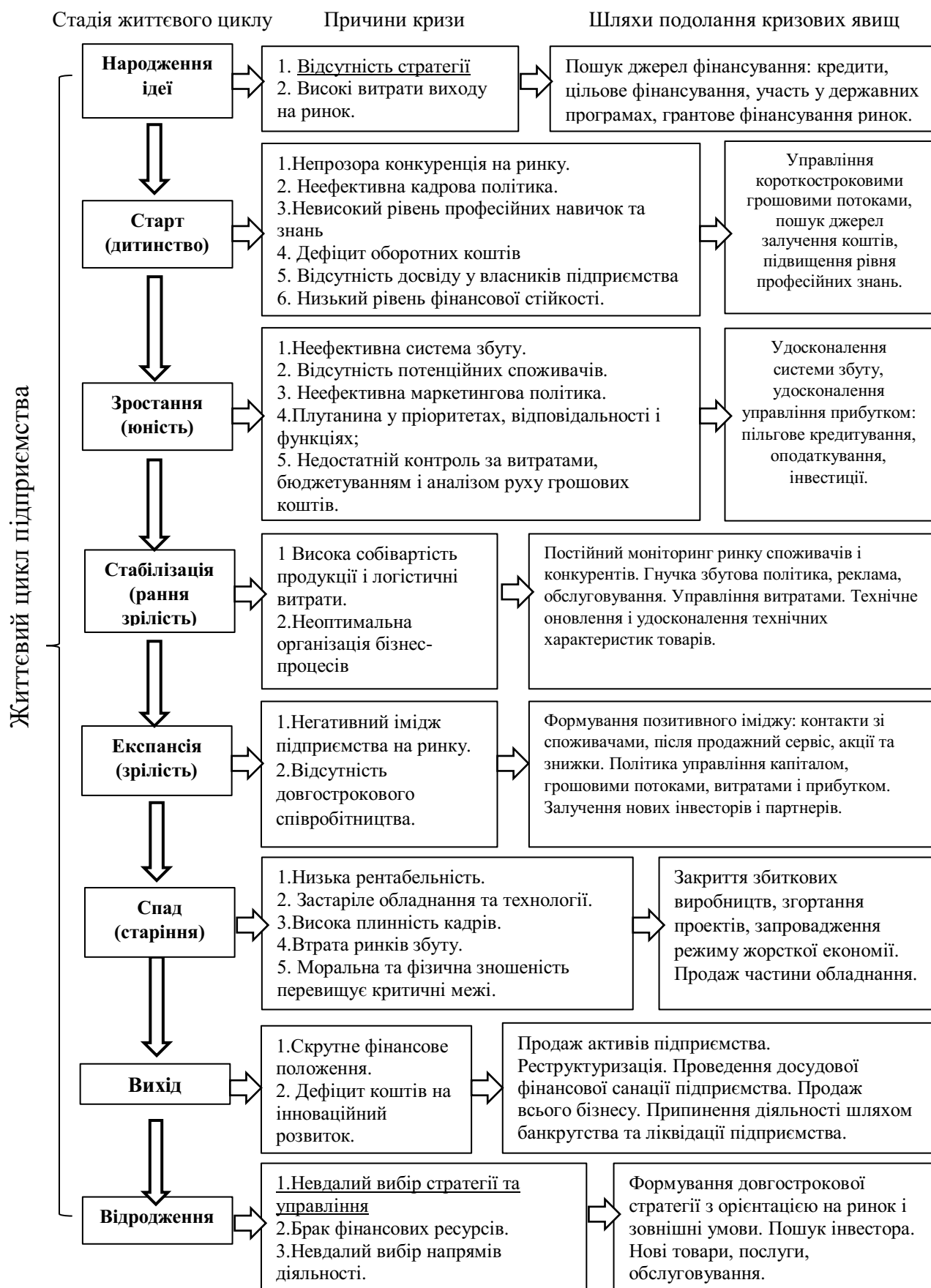


Рис. Б.3. Кризові явища на стадії життєвого циклу

Джерело: Систематизовано автором за [56-64]

Основні підходи до визначення поняття «розвиток»

<i>Джерело</i>	<i>Поняття</i>
Артюшок В. [203]	здатність до зростання його фактичних можливостей через використання внутрішніх резервів та переваг зовнішнього середовища нівелюючи вплив слабких сторін та зовнішніх загроз
Забродський В. та Кизим М. [204]	процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни її ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища
Коротков Е. [205]	сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища
Коршунова О. [206]	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.
Сіренко Н. [207]	поняття, що за формою зводиться до незворотності та закономірності в поведінці змін у системах і підсистемах за якісними ознаками.
Черних А. [208]	вплив факторів середовища, що характеризується збільшенням потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства
Шумпетер Й. [209]	лише такі зміни господарського кругообігу, які економіка сама породжує, тобто лише випадкові зміни «представленого самого собі» народного господарства, рух якого не зумовлюється зовнішніми імпульсами
Ожегов С. [210]	процес закономірної зміни, перехід з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного виміру до нового
Грушин Б. [211]	процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), зміна матерії та свідомості, в результаті чого відбувається зміна якості предмету, явища, діяльності, перехід до нового, прогресивнішого
Масленчинков Ю. [212]	перехід від одного якісного стану до іншого
Єрохіна О. [213]	якісна зміна складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи

Відмінні характеристики стратегії Блакитного та Червоного Океанів

Червоний океан Red Ocean Strategy	Блакитний океан Blue Ocean Strategy
Боротьба на існуючому ринку	Створення нового ринкового простору
Перемога над конкурентами	Створення нерелевантної конкуренції
Використання існуючого попиту	Створення та захоплення нового попиту
Пошук золотої середини та компромісу між цінністю та витратами	Відмова від компромісу між цінністю та витратами
Побудова системи діяльності компанії в залежності від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Можливість одночасно і диференціації, і зниження витрат. Розмір витрат з плином часу ще більш зменшується завдяки ефекту масштабу.

Джерело: побудовано на основі [173, 221]



Рис. Б.4. Основа стратегії блакитного океану

Джерело: побудовано на основі [173, 222]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.9

Стратегія Блакитного Океану у деяких світових компаніях

Напрямок	Назва	Інновація	Чим зумовлено	Ринок
Цирк	Cirque du soleil	Об'єднання цирку та театру, відмова від тварин	Інновація цінності (використання існуючих технологій)	непривабливий
Автомобільний ринок	Ford з моделлю T	Перше масове виробництво автомобілів		непривабливий
	Crysler minivan	Новий клас машин, з великим багажним відділенням		непривабливий
Оргтехніка	Canon	Персональні настільні копіювальні автомати		непривабливий
Музика	iTunes Apple	Цифрове завантаження музики. Покупка окремої одної пісні.		привабливий
Спорт	Curves	Фітнес-клуб з простими тренажерами, зверненими в коло, практично повною відсутністю дзеркал і доброзичливою атмосферою		привабливий

Джерело: побудовано на основі [173, 221]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Регіональна структура обороту роздрібної торгівлі

<i>Регіон</i>	<i>Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн</i>						
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Темп приросту</i>
Україна	1018778,2	1159272	816554	930629	1094046	1201624	10%
Вінницька	34345,6	37201,2	21097,3	25658,4	32144,2	33021,3	3%
Волинська	26502,3	27763,1	15336,3	16334	19619,7	22497,1	15%
Дніпропетровська	95160,5	108146	72401,9	85302,9	102462	114221	11%
Донецька	31163,5	37458,5	22482,5	29153,3	35319,2	37386,8	6%
Житомирська	28018,4	30623,9	20008,5	23592,9	26027,5	27816,3	7%
Закарпатська	24749,6	26767	18316,4	21897,1	23519,8	22828,5	-3%
Запорізька	47998,7	55400,7	36293,3	38638,3	45223,6	52262,9	16%
Івано-Франківська	34093,5	37787,5	19347,4	22299,5	25805,3	27374,5	6%
Київська	52123,5	59118,2	55090,4	64917,4	83453,1	99186,1	19%
Кіровоградська	21653,4	24545,5	15417,2	16622,5	19679,5	22369,8	14%
Луганська	7871,3	9051,4	5782,8	8236,8	10561,9	11307,3	7%
Львівська	56720,5	68031,6	51898,9	57825,1	66601,9	70602,2	6%
Миколаївська	28595,1	32407	19522,7	22555,1	25487,9	26764,3	5%
Одеська	72438,9	84056,2	62961,7	69196,7	81447,5	88061,4	8%
Полтавська	29747,1	34745,1	25784,1	30928,8	34301,1	39098,1	14%
Рівненська	23853,6	26373,4	14933,5	17360	20642,3	21794,2	6%
Сумська	22551	25790,3	16374,2	19464,9	21348,1	22833	7%
Тернопільська	20284,7	22429,1	11679,7	13082,8	16145,9	17790,9	10%
Харківська	83475,6	95788,5	64891,9	72517,7	82126,9	87393,7	6%
Херсонська	26497,3	29609,1	19326,5	21738,7	23690,9	25388,6	7%
Хмельницька	25693	29050	20369	20565,9	24234,6	27809,5	15%
Черкаська	27778,5	30211,4	19630,9	22495,4	27126,2	29387,6	8%
Чернівецька	17324,4	18700,3	13592,7	15170,4	15282,8	16088,6	5%
Чернігівська	21614,9	24094,4	15777,4	17973,2	19282,1	22119,6	15%
м. Київ	158523,3	184123	158236	177101	212512	236220	11%

Джерело: побудовано автором на основі [140].

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

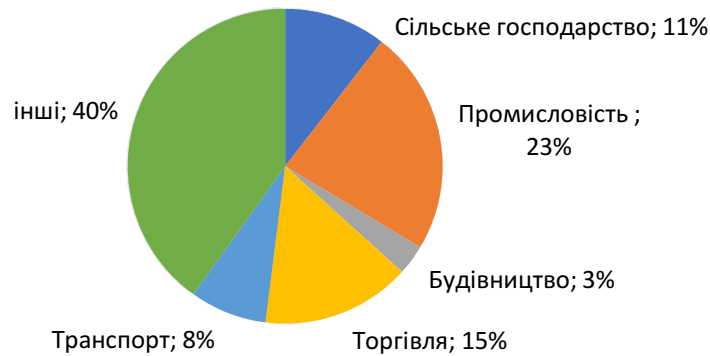


Рис. В.1. Структура валової доданої вартості України у 2019 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [83].

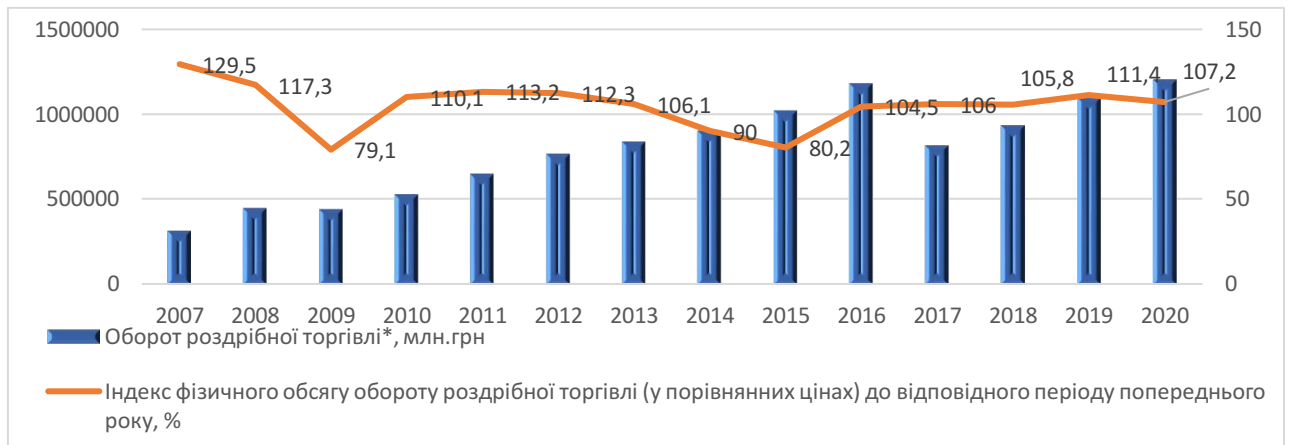


Рис. В.2. Динаміка обороту роздрібної торгівлі України в 2007-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [83].

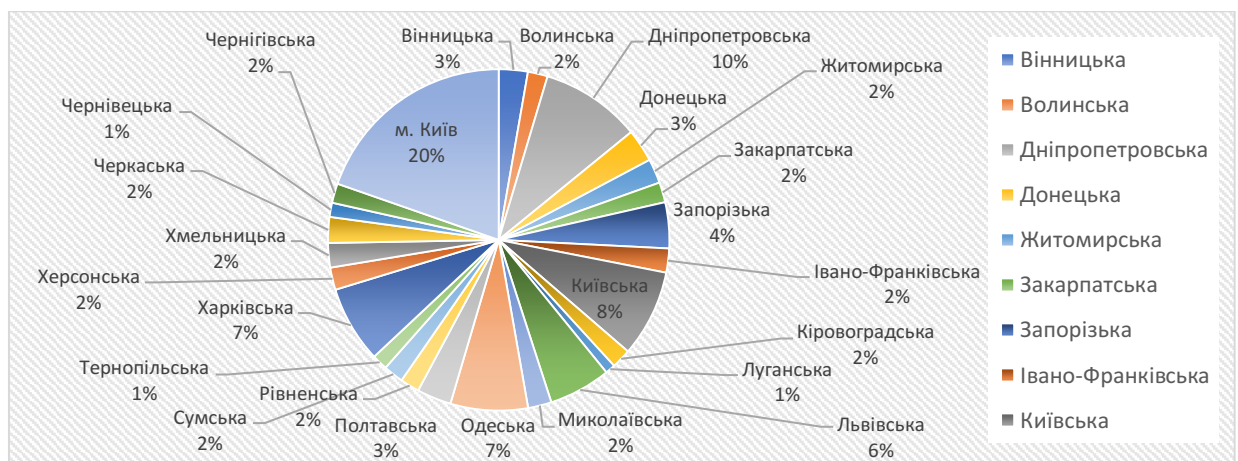


Рис. В.3. Структура обсягу товарообігу роздрібної торгівлі по Україні за 2020 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі [83].

Визначення поняття «лояльність»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
А.Д. Аакер [268]	міра прихильності споживача бренду
Warhaftig W. [269]	довгострокові відносини споживача з компанією
Х. Войнаровська [270]	емоційне ставлення клієнта до товару, марки, місця купівлі; повторюваність та частота здійснення покупок упродовж тривалого періоду; запланований, а не випадковий характер вибору товару або послуги; свідомий вибір конкретного товару серед альтернатив
М. Димшиц [271]	вибір того ж бренду при повторній покупці в товарній групі і перевага того ж місця обслуговування (магазину, салону, торгового центру і т. ін.) при повторному поході за покупками
Dawes J., Swailes S. [267]	центральна умова успішного утримання
Ф. Котлер [265]	перевага споживача, яка формується в результаті уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та послуг
Г. Лі [272]	позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності організації, продуктів та послуг, що виробляє, продає або надає організація, персоналу компанії, іміджу організації, торгових марок, логотипу тощо. Лояльними можна називати тих споживачів, які достатньо довго (порівняно з терміном функціонування товару) залишаються з компанією і здійснюють повторні покупки
Oliver R. [273]	глибока прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких - маркетингові компанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників
Петриченко П.А. [274]	високий рівень довіри клієнта до конкретної організації або торговельної марки, внаслідок чого клієнт не розглядає конкуруючі пропозиції від інших організацій (марок)
Ф. Райхельд [275]	відданість власному джерелу цінності, тобто раз у раз купувати товар або послугу, і рекомендувати його своєму оточенню
Jacoby J. [276]	фактор реальної поведінки споживача (behavioral loyalty approach), що вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців)

**Просимо вказати чи рекомендували би Ви нашу мережу магазинів
Вашим знайомим?**

Оберіть від 1 до 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Рис. Г.1 Анкета для визначення рівня лояльності споживачів мережі магазинів «Близенько»

Таблиця Г.1

**Результати опитування респондентів щодо рівня лояльності до мережі
магазинів «Близенько», січень 2019**

№	К-ть відповідей	%
1	43	5,7
2	1	0,14
3	8	1
4	10	1,28
5	41	5,41
6	48	6,41
7	75	9,97
8	100	13,39
9	135	17,95
10	291	38,75

Таблиця Г.2

**Результати опитування респондентів щодо рівня лояльності до мережі
магазинів «Близенько», січень 2020**

№	К-ть відповідей	%
1	11	1,43
2	9	1,14
3	9	1,14
4	18	2,43
5	71	9,43
6	49	6,57
7	133	17,71
8	164	21,86
9	129	17,14
10	159	21,15

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

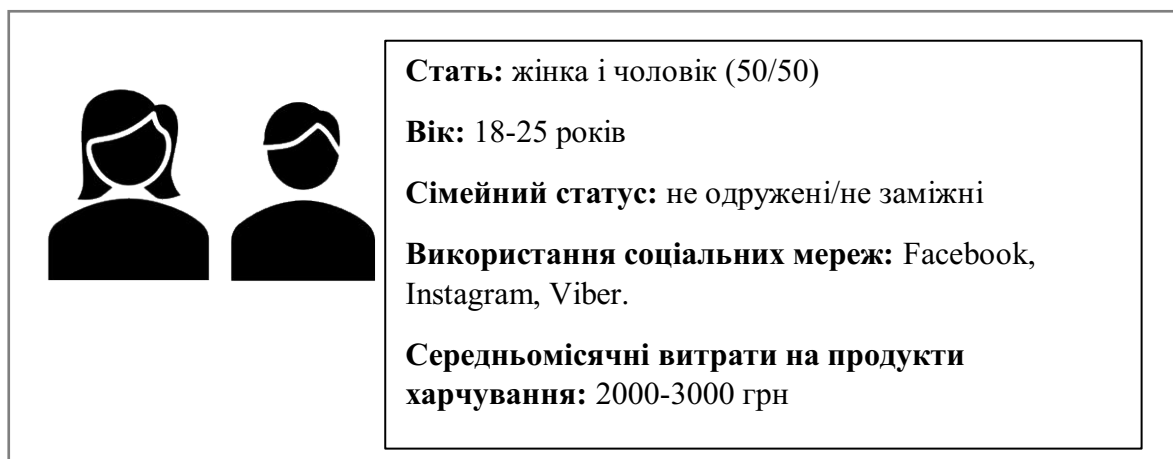


Рис. Г.2 Портрет покупця магазинів «Близенько» 2020 року

Джерело: сформовано автором за результатами експертного опитування

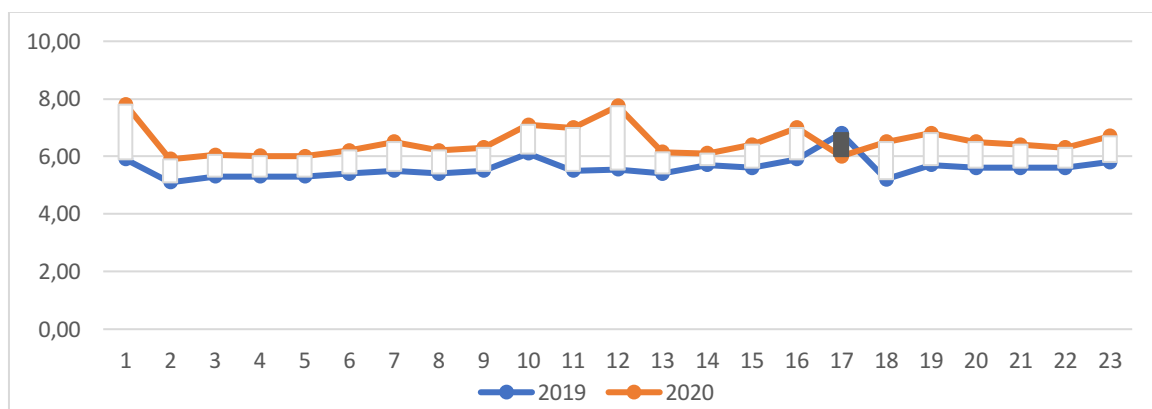


Рис. Г.3. Порівняння товарообігу потижнево ритейлерів України 2020/2019 рр. , млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [311]

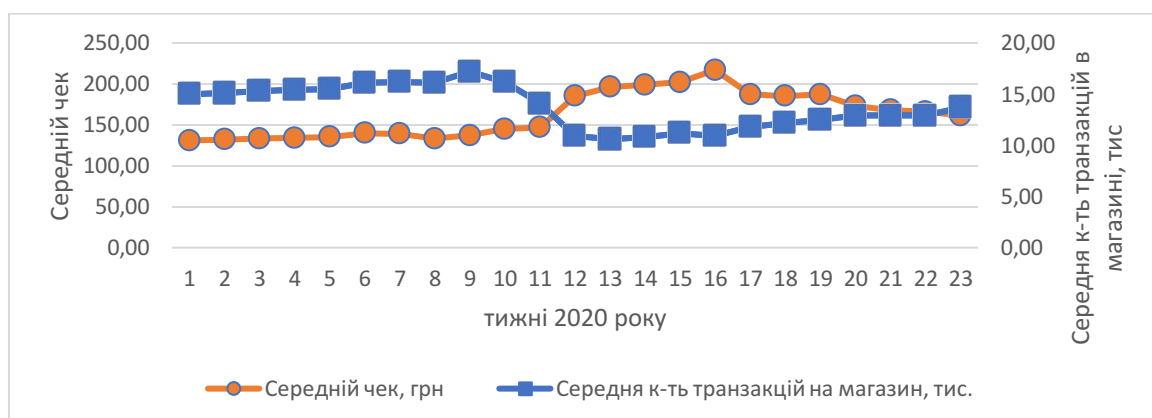


Рис. Г.4. Середній чек та середня кількість транзакцій на магазин на ринку FMCG України у 2020 році.

Джерело: побудовано автором на основі [311]

**Класифікація форматів магазинів в світовій продуктовій
роздрібній торгівлі в умовах ГКСЕЗ**

<i>Назва</i>	<i>Опис об'єкту</i>
Гіпермаркет Hypermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею більше 5000 м.кв., з широким спектром продовольчих і непродовольчих товарів
Супермаркет Superstore	Магазин самообслуговування з торговою площею від 2,5 до 5 тисяч м.кв.. Широкий спектр продовольчих товарів, і в силу площі менша кількість непродовольчих товарів
Економний супермаркет Discount Superstore	Великий формат (від 2,5 тисячі м2) універсальної торгівлі, орієнтованої на низькі ціни, з широким асортиментом непродовольчих товарів, товарів по догляду за тілом, продовольчих товарів (30-40% асортименту).
Склад-клуб Warehouse Club	Торговий об'єкт великої площі, який реалізує товари як корпоративним (оптовий продаж B2B), так і індивідуальним клієнтам (роздріб B2C), що є членами клубу.
Класичний супермаркет Supermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею від 400 до 2,5 тисячі м2, що спеціалізується, як правило, на продажу продовольчих товарів
Магазин біля дому Neighborhood Store	Невеликий продовольчий магазин з торговою площею менше 400 м2. Як правило, за асортиментом схожий з супермаркетами, але в даному форматі існує також і обслуговування через прилавок
Продовольчий відділ Food Department	Відділ з роздрібною торгівлі продовольчими товарами в більш великому торговому об'єкті, як правило, займає цілий поверх
Цілодобовий магазин Convenience Store	Невеликий продовольчий магазин, що відрізняється широким графіком роботи і помітним акцентом на таких факторах зручності, як продаж готових страв і продуктів швидкого приготування. Крім того, представлені традиційні продовольчі товари і незначний вибір непродовольчих
Магазин при АЗС Forecourt Store	Магазин, як правило, розташований при автозаправних станціях і орієнтуються на людей, які забули придбати що-небудь в основних місцях покупки
Дискаунтер Discount Store	Продовольчий магазин з торговою площею від 1000 м2. Існує в двох різних версіях: жорсткий дискаунтер (hard discount store), який майже повністю орієнтований на власні торгові марки і низький рівень цін; і м'який дискаунтер (soft discount stores)
Магазин алкогольної продукції Liquor Store, Off-licence store	Роздрібний магазин, що спеціалізується на продажу спиртних напоїв
Виний бутік, паб Wine cellar	Магазин, що спеціалізується на продажу вина
Булочна Bakery	Невеликий спеціалізований магазин, що продає (як правило, через прилавок) всі типи хлібобулочних виробів. Найчастіше продукція виробляється в межах магазину, можуть мати кафе

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Продовження табл. Д.1

<i>Назва</i>	<i>Опис об'єкту</i>
Кондитерський магазин Patisserie	Невеликий продовольчий магазин, що пропонує тістечка та інші специфічні борошняні вироби, а також шоколад. Покупці обслуговуються через прилавок
Магазин здорової їжі Health Food Store	Продовольчий магазин (іноді побудований на принципах самообслуговування), що пропонує здорові, природні і органічні продовольчі продукти всіх типів
Магазин замороженої продукції Frozen Food Store	Продовольчий магазин, що спеціалізується на продажу одного або невеликої кількості певних типів продуктів харчування
Спеціалізований продуктовий магазин Specialist Food Store	Продовольчий магазин, що спеціалізується на продажу одного або невеликої кількості певних типів продуктів харчування. Існуючі формати спеціалізації включають: гастрономію, спиртні напої, вино, хлібобулочні вироби, сир, м'ясні, рибні, дієтичні, органічні і заморожені продукти
Kiosk Kiosk	Маленький магазин, що продає газети і журнали, а також обмежений асортимент продуктів харчування, солодощів, тютюнових виробів та спиртних напоїв через прилавок. Як правило, має тривалий графік роботи, що дозволяє йому конкурувати з універсами. Загальна площа об'єкта знаходиться в діапазоні від 10 до 50 м.кв
Торговий автомат Vending Machine	Повністю автоматизований магазин, звичайно розташований на залізничних станціях і в інших місцях з великими людськими потоками. Як правило, здійснює продаж не швидкопсувних продуктів, наприклад, цукерок і безалкогольних напоїв, але в ряді випадків також свіжих фруктів і бутербродів, молочну продукцію
Автолавка Mobile Store	Магазин на основі транспортного засобу, зазвичай продає основні продукти харчування всіх типів у віддалених областях, де спостерігається дефіцит торговельних закладів
Універсам Department Store	Торговий об'єкт, розташований в центрі міста, що пропонує широкий вибір товарів (кожен – в окремих департаментах), включаючи одяг, господарські товари, меблі, канцелярське приладдя, а також продукти харчування
Продуктові послуги Foodservice	Магазин, що на відміну від Cash & Carry, припускає доставку продовольчих і непродовольчих товарів покупцям за рахунок продавця. Передбачає організовану поставку продуктів харчування і готових страв оптовим споживачам, включаючи готелі, ресторани, їдальні, а також приватним та інституційним операторам кейтерінгу
Товари для дітей Goods for children	Магазин, що спеціалізується виключно на товарах для дитячої аудиторії. Може мати дислокацію як в середині торгових центрів, так і відокремлене місце розташування. Відмінність від Department Store у вузькій спеціалізації
Магазин без касира Automated convenience store	Магазин, що спеціалізується на повній автоматизації процесу на касах. У магазинах немає касирів. Оплата товарів відбувається у вигляді транзакцій, здійснюваних через мобільний додаток за допомогою прив'язаної банківської карти

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Продовження табл. Д.1

<i>Назва</i>	<i>Опис об'єкту</i>
Магазин без персоналу або безпілотні магазини Unmanned stores	Магазин, концепція якого припускає повну автоматизацію процесу роздрібної оффлайн торгівлі в приміщенні. У магазинах, створених на основі даної концепції, немає не тільки касирів, як в магазинах без касира, але також інших співробітників (охоронців, консультантів і т. п.). Оплата товарів відбувається, як в магазинах без касира. Значущим принципом магазину без персоналу є застосування штучного інтелекту для обробки даних відеоспостереження
Cash & Carry	Оптовий формат торгівлі, заснований на членстві і призначений для торгових посередників і комерційних клієнтів (операторів магазинів і ресторанів)
Комбінований продовольчий та аптечний магазин Combination of Food & Drug Store	Магазин, що пропонує широкий вибір продовольчих товарів та лікарських препаратів, які, як правило, не продаються в стандартних продовольчих магазинах

Джерело: побудовано автором на основі [51-53, 65]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

		2019	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
1	 China	70.0	70.4	72.5	65.3	64.4	66.1	63.8	61.2	64.0	56.0
2	 India	69.2	71.7	71.0	51.1	45.3	55.0	60.8	63.0	61.7	68.0
3	 Malaysia	61.9	60.9	59.6	56.6	52.8	55.3	57.1	47.2	46.7	51.0
4	 Indonesia	58.7	55.9	55.6	51.8	49.2	51.9	52.7	51.1	48.7	46.0
5	 Saudi Arabia	54.9	53.6	52.2	50.1	49.1	54.2	53.3	59.5	58.4	56.0
6	 Jordan	53.7	49.0	49.9	46.9	43.6	50.9	51.1	-	-	-
7	 UAE	52.8	59.4	53.6	58.0	60.5	63.5	60.6	58.0	57.5	56.0
8	 Colombia	51.1	53.6	49.0	49.0	44.2	52.1	47.8	43.1	40.0	38.0
9	 Vietnam	50.2	56.1	50.8	-	39.1	-	-	44.3	50.2	55.0
10	 Morocco	50.2	56.1	49.5	-	41.2	45.8	44.8	50.8	48.8	48.0
11	 Peru	50.0	54.0	51.9	50.8	50.6	56.5	57.4	58.2	54.9	48.0
12	 Dominican Republic	47.0	51.7	45.8	-	-	-	-	40.7	43.5	-
13	 Kazakhstan	47.0	48.4	56.5	51.8	52.7	57.5	50.5	51.7	-	-
14	 Brazil	46.6	39.3	43.0	57.9	60.3	69.5	73.8	71.5	57.8	53.0
15	 Bulgaria	46.1	-	-	-	-	-	-	39.1	46.5	47.0
16	 Sri Lanka	45.6	51.8	50.7	51.7	47.3	54.4	52.8	47.5	-	-
17	 Azerbaijan	45.4	42.9	51.2	47.5	38.1	45.5	51.9	-	-	-
18	 Philippines	44.5	46.8	47.7	47.0	43.1	-	43.4	49.4	45.2	41.0
19	 Turkey	44.2	59.8	54.3	54.1	52.6	62.6	53.4	57.8	46.6	48.0
20	 Russia	43.6	43.2	41.8	48.6	52.4	48.7	46.4	51.8	53.1	60.0
21	 Thailand	43.0	37.8	-	-	-	-	-	-	-	40.0
22	 Tunisia	42.1	42.7	38.7	-	-	-	42.6	49.3	52.5	49.0

Рис. Д.1. Рейтинг країн, що розвиваються за глобальним індексом розвитку ритейлу

Джерело: розроблено автором на основі [68]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Вихідні дані для кластеризації країн світу на основі основних міжнародних індексів за 2010 та 2020 роки

country	year	Globalisation Index	Knowledge economy index	Global Competitiveness Index	Global innovation index	Gross domestic product	Total population	GDP per capita
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Albania	2010	69,18	3,29	3,94	30,45	11,937	2913021	4097,81
Albania	2020	66,65	46,50	57,61	27,10	15,147	2837743	5337,69
Algeria	2010	57,46	3,79	3,96	19,79	161,207	35977451	4480,78
Algeria	2020	56,15	37,50	56,25	19,50	144,294	43851043	3290,55
Angola	2010	44,56	1,08	2,93	22,2	83,799	23356247	3587,86
Angola	2020	42,81	21,90	38,11	26,20	62,44	32866268	1899,82
Argentina	2010	68,24	5,43	3,95	35,36	424,729	40788453	10412,97
Argentina	2020	71,31	5,52	57,20	28,30	388,279	45376763	8556,78
Armenia	2010	62,50	3,59	3,76	33	9,26	2877314	3218,28
Armenia	2020	68,42	42,50	61,28	32,60	12,339	2963234	4164,03
Australia	2010	81,04	8,88	5,11	49,85	1251,85	22031750	56820,27
Australia	2020	81,51	62,20	78,75	48,40	1359,33	25687041	52918,90
Austria	2010	87,59	8,61	5,09	50,75	392,595	8363404	46942,01
Austria	2020	88,56	65,40	76,61	50,10	428,622	8917205	48066,86
Azerbaijan	2010	58,76	3,34	4,29	29,17	52,913	9054332	5843,94
Azerbaijan	2020	67,76	45,80	62,72	27,20	42,607	10110116	4214,29
Bahrain	2010	68,55	6,90	4,54	37,8	25,713	1240864	20721,85
Bahrain	2020	68,92	50,90	65,38	28,40	33,904	1701583	19924,98
Bangladesh	2010	50,04	1,49	3,64	28,05	115,279	147575433	781,15
Bangladesh	2020	50,12	35,90	52,12	20,40	329,12	164689383	1998,43
Barbados	2010	59,88	7,18	4,45	40,18	4,53	282131	16056,37
Barbados	2020	62,95	45,50	58,90		4,365	287371	15189,42
Belgium	2010	89,34	8,71	5,07	49,05	481,814	10895586	44221,03

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Belgium	2020	90,46	65,40	76,38	49,10	513,087	11555997	44400,06
Benin	2010	46,10	1,88	3,69	23,81	9,543	9199254	1037,37
Benin	2020	50,96	31,30	45,82	18,10	15,193	12123198	1253,22
Bolivia	2010	59,96	3,68	3,64	25,44	19,786	10048597	1969,03
Bolivia	2020	58,67		51,80	22,41	39,381	11673029	3373,67
Bosnia and Herzegovina	2010	67,56	3,37	3,70	33,2	17,164	3705478	4632,06
Bosnia and Herzegovina	2020	68,78	40,90	54,73	29,00	19,389	3280815	5909,81
Botswana	2010	54,52	4,31	4,05	30,51	12,794	1987106	6438,51
Botswana	2020	55,59	41,40	55,49	25,40	15,91	2351625	6765,53
Brazil	2010	64,82	5,58	4,28	37,75	2208,7	195713637	11285,37
Brazil	2020	64,49	45,40	60,93	31,90	1434,08	212559409	6746,73
Bulgaria	2010	76,74	4,20	4,16	38,42	50,383	7395599	6812,57
Bulgaria	2020	79,77	48,30	64,90	40,00	68,561	6927288	9897,24
Cameroon	2010	45,69	1,69	3,58	26,95	26,191	20341236	1287,58
Cameroon	2020	50,51	34,50	46,02	20,00	39,02	26545864	1469,91
Canada	2010	82,53	6,88	5,30	56,33	1617,35	34004889	47562,28
Canada	2020	84,18	61,10	79,59	52,30	1643,41	38005238	43241,67
Chile	2010	76,12	7,21	4,69	38,84	218,321	17062531	12795,35
Chile	2020	76,08	50,90	70,54	33,90	252,756	19116209	13222,08
China	2010	62,31	4,47	4,84	46,43	6033,81	1337705000	4510,57
China	2020	64,28	57,40	73,90	53,30	14722,84	1402112000	10500,47
Colombia	2010	59,75	4,94	4,14	32,32	286,499	45222699	6335,29
Colombia	2020	63,66	44,70	62,73	30,80	271,463	50882884	5335,06
Costa Rica	2010	66,33	5,93	4,31	37,91	37,656	4577371	8226,56
Costa Rica	2020	71,49	51,20	62,01	33,50	61,45	5094114	12062,94
Croatia	2010	77,02	4,75	4,04	37,98	59,919	4295427	13949,49
Croatia	2020	81,19	49,60	61,94	37,30	56,925	4047200	14065,28

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cyprus	2010	80,85	5,46	4,50	46,45	25,753	1112617	23146,33
Cyprus	2020	83,06	54,90	66,39	45,70	23,967	1207361	19850,73
Czech Republic	2010	81,97	5,40	4,57	47,3	209,07	10474410	19960,07
Czech Republic	2020	84,88	6,28	70,85	48,30	241,455	10698896	22568,22
Denmark	2010	87,69	9,52	5,32	56,96	321,995	5547683	58041,35
Denmark	2020	87,96	68,30	81,17	57,50	352,243	5831404	60404,49
Dominican Republic	2010	60,19	4,05	3,72	30,9	53,921	9695117	5561,67
Dominican Republic	2020	65,31	41,10	58,31	25,10	78,731	10847904	7257,72
Estonia	2010	79,97	5,81	4,61	49,18	19,73	1331475	14818,15
Estonia	2020	82,91	60,50	70,91	48,30	31,005	1331057	23293,52
Finland	2010	85,97	9,37	5,37	57,5	249,628	5363352	46543,28
Finland	2020	87,70	70,80	80,25	57,00	270,637	5530719	48933,42
France	2010	86,15	6,36	5,13	49,25	2647,35	65027505	40711,23
France	2020	87,69	64,00	78,81	53,70	2598,91	67391582	38564,31
Georgia	2010	64,45	3,74	3,86	31,87	12,243	3786695	3233,16
Georgia	2020	71,58	46,00	60,61	31,80	15,733	3714000	4236,13
Germany	2010	86,76	6,61	5,39	54,89	3402,44	81776930	41606,36
Germany	2020	88,83	66,20	81,80	56,50	3803,01	83240525	45687,00
Ghana	2010	55,94	2,72	3,56	32,48	43,043	24779614	1737,03
Ghana	2020	61,13	38,70	51,20	22,30	68,418	31072945	2201,85
Greece	2010	79,35	4,52	3,99	34,18	297,368	11121341	26738,50
Greece	2020	82,89	46,80	62,58	36,80	189,259	10715549	17662,09
Guatemala	2010	61,48	3,70	4,04	29,33	41,492	14259687	2909,74
Guatemala	2020	61,65	36,50	53,52	22,40	77,073	16858333	4571,80
Honduras	2010	59,72	3,08	3,89	27,81	15,73	8317467	1891,20
Honduras	2020	60,49	39,30	52,63	23,00	23,691	9904608	2391,92
Hungary	2010	84,98	4,87	4,33	48,12	131,917	10000023	13191,67
Hungary	2020	83,83	53,90	65,08	41,50	154,562	9749763	15852,90

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Iceland	2010	74,68	8,62	4,68	55,1	13,751	318041	43236,56
Iceland	2020	71,91	65,20	74,72	49,20	21,715	366425	59261,79
India	2010	61,24	3,09	4,33	34,52	1708,46	1234281163	1384,17
India	2020	62,23	44,40	61,36	35,60	2708,77	1380004385	1962,87
Indonesia	2010	62,77	3,11	4,43	27,78	755,256	241834226	3123,03
Indonesia	2020	63,22	43,30	64,63	26,50	1059,64	273523621	3874,03
Ireland	2010	85,79	8,86	4,74	54,1	222,723	4560155	48841,10
Ireland	2020	85,54	66,10	75,12	53,00	418,716	4994724	83831,66
Israel	2010	80,00	8,14	4,91	54,03	234	7623600	30694,16
Israel	2020	76,88	63,70	76,74	53,50	402,639	9216900	43684,86
Italy	2010	80,94	7,89	4,37	40,69	2137,85	59277417	36065,17
Italy	2020	82,82	56,60	71,53	45,70	1884,94	59554023	31650,93
Jamaica	2010	66,07	5,65	3,85	28,88	13,193	2810464	4694,24
Jamaica	2020	62,20	5,87	58,25	29,10	13,948	2961161	4710,31
Japan	2010	73,34	6,67	5,37	50,32	5759,07	128070000	44968,14
Japan	2020	78,40	66,20	82,27	52,70	5048,69	125836021	40121,18
Kazakhstan	2010	59,94	3,87	4,12	30,32	148,047	16321872	9070,47
Kazakhstan	2020	64,14	46,20	62,94	28,60	164,792	18754440	8786,83
Kenya	2010	55,12	2,88	3,65	29,15	40	42030684	951,69
Kenya	2020	55,79	42,00	54,14	26,10	99,287	53771300	1846,47
Kuwait	2010	69,76	5,33	4,59	36,64	115,401	2991884	38571,35
Kuwait	2020	71,86	45,80	65,10	28,40	107,936	4270563	25274,42
Latvia	2010	72,94	4,81	4,14	39,8	23,911	2097555	11399,46
Latvia	2020	79,77	55,10	66,98	41,10	33,478	1901548	17605,66
Lithuania	2010	75,69	5,13	4,38	38,49	37,195	3097282	12008,92
Lithuania	2020	81,15	55,00	68,35	39,20	55,688	2794700	19926,29
Luxembourg	2010	86,85	8,37	5,05	52,65	53,308	506953	105153,73
Luxembourg	2020	82,82	69,50	77,03	50,80	73,205	632275	115780,32

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Madagascar	2010	45,82	1,77	3,46	25,41	9,983	21151640	471,97
Madagascar	2020	48,85	31,80	42,86	20,40	13,837	27691019	499,69
Malaysia	2010	79,16	6,10	4,88	44,05	258,641	28208028	9169,06
Malaysia	2020	81,55	55,60	74,60	42,40	338,276	32365998	10451,59
Malta	2010	77,13	7,88	4,34	56,1	9,043	414508	21816,23
Malta	2020	77,28	59,70	68,55	46,40	14,559	525285	27716,38
Mexico	2010	65,08	5,07	4,19	30,45	1057,8	114092961	9271,39
Mexico	2020	71,68	47,50	64,95	33,60	1076,16	128932753	8346,68
Mongolia	2010	60,55	3,64	3,75	33,4	7,185	2719902	2641,64
Mongolia	2020	64,54	45,20	52,61	33,40	13,137	3278292	4007,27
Montenegro	2010	68,19	4,28	4,36	40,1	4,146	619428	6693,27
Montenegro	2020	70,85	5,12	60,82	35,40	4,79	621718	7704,46
Morocco	2010	65,50	3,09	4,08	28,73	93,217	32343384	2882,10
Morocco	2020	70,53	42,60	60,01	29,00	113,548	36910558	3076,30
Netherlands	2010	88,19	9,11	5,33	56,31	848,073	16615394	51041,40
Netherlands	2020	90,68	69,70	82,39	58,80	909,503	17441139	52147,00
New Zealand	2010	77,32	8,97	4,92	53,79	145,288	4350700	33394,17
New Zealand	2020	77,22	63,20	76,75	47,00	209,329	5084300	41171,65
Nigeria	2010	56,14	2,20	3,38	28,15	369,062	158503203	2328,42
Nigeria	2020	55,73	2,16	48,33	20,10	429,423	206139587	2083,17
Norway	2010	85,02	9,11	5,14	52,6	428,757	4889252	87693,78
Norway	2020	85,47	66,10	78,05	49,30	362,009	5379475	67294,49
Oman	2010	61,01	6,14	4,61	35,51	57,048	3041435	18756,94
Oman	2020	63,73	47,50	63,61	26,50	63,192	5106622	12374,52
Pakistan	2010	55,12	2,45	3,48	26,75	176,738	179424643	985,03
Pakistan	2020	53,92	35,90	51,36	22,30	262,799	220892331	1189,72
Paraguay	2010	61,06	3,95	3,49	31,17	27,108	6248017	4338,66
Paraguay	2020	61,86	38,50	53,63	24,10	35,875	7132530	5029,77

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Philippines	2010	64,02	3,94	3,96	28,98	208,369	93966784	2217,48
Philippines	2020	66,91	46,60	61,87	35,20	362,243	109581085	3305,71
Poland	2010	77,31	4,96	4,51	38,02	479,834	38042794	12613,01
Poland	2020	79,67	54,30	68,89	40,00	594,18	37950802	15656,59
Portugal	2010	81,66	7,61	4,38	42,4	238,308	10573100	22539,09
Portugal	2020	84,88	60,20	70,45	43,50	231,348	10305564	22448,84
Qatar	2010	70,92	5,84	5,10	47,74	119,707	1856329	64485,88
Qatar	2020	75,32	54,20	72,87	30,80	146,09	2881060	50707,03
Romania	2010	76,34	4,15	4,08	36,83	166,309	20246871	8214,06
Romania	2020	79,29	48,50	64,36	36,00	247,214	19286123	12818,23
Russian Federation	2010	70,08	5,55	4,24	35,85	1524,917	142849468	10675,00
Russian Federation	2020	71,94	50,60	66,74	35,60	1483,498	144104080	10294,63
Saudi Arabia	2010	67,64	5,96	4,95	36,44	528,207	27421468	19262,54
Saudi Arabia	2020	67,73	50,90	70,03	30,90	701,467	34813867	20149,07
Senegal	2010	58,48	2,70	3,67	27,56	16,134	12678143	1272,58
Senegal	2020	61,83	35,00	49,69	23,70	24,448	16743930	1460,11
Serbia	2010	71,79	3,85	3,84	36,31	41,397	7291436	5677,48
Serbia	2020	78,34	49,90	60,85	34,30	52,96	6908224	7666,23
Singapore	2010	84,70	8,26	5,48	59,64	239,808	5076732	47236,69
Singapore	2020	83,49	69,20	84,78	56,60	339,981	5685807	59794,68
Slovak Republic	2010	81,49	4,45	4,25	39,05	90,473	5391428	16780,90
Slovak Republic	2020	82,66		66,77	39,70	104,088	5458827	19067,83
Slovenia	2010	78,60	5,76	4,42	45,07	48,248	2048583	23551,89
Slovenia	2020	81,14		70,20	45,30	54,18		
South Africa	2010	68,61	5,21	4,32	35,22	375,304	51216967	7327,73
South Africa	2020	70,51	45,10	62,44	32,70	302,114	59308690	5093,92
Spain	2010	82,96	8,35	4,49	43,81	1423,27	46576897	30557,42
Spain	2020	83,81	57,90	75,28	45,60	1278,21	47351567	26994,04

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sri Lanka	2010	57,87	3,63	4,25	30,36	56,732	20261738	2799,96
Sri Lanka	2020	59,79	42,10	57,11	23,80	80,7	21919000	3681,74
Sweden	2010	88,74	9,51	5,56	62,12	495,813	9378126	52869,09
Sweden	2020	89,44	70,60	81,25	62,50	537,61	10353442	51925,73
Switzerland	2010	88,82	8,87	5,63	63,82	602,899	7824909	77048,69
Switzerland	2020	90,79	73,60	82,33	66,10	747,427	8636896	86538,84
Tajikistan	2010	49,49	2,59	3,53	24,5	5,642	7527397	749,53
Tajikistan	2020	50,84	34,70	52,40	22,20	7,997	9537642	838,47
Thailand	2010	68,35	5,21	4,51	37,63	340,928	67195032	5073,71
Thailand	2020	72,46	48,30	68,11	36,70	501,888	69799978	7190,37
Turkey	2010	69,98	3,79	4,25	34,11	776,558	72326992	10736,77
Turkey	2020	70,57	45,20	62,14	34,90	719,537	84339067	8531,48
Ukraine	2010	71,75	3,58	3,90	35,01	136,011	45870741	2965,09
Ukraine	2020	74,95	47,60	56,99	36,30	151,543	44134693	3433,65
United Arab Emirates	2010	71,27	6,94	4,89	41,99	289,787	8549998	33893,22
United Arab Emirates	2020	75,51	66,10	75,01	41,80	354,279	9890400	35820,49
United Kingdom	2010	88,48	9,10	5,25	55,96	2484,02	62766365	39575,65
United Kingdom	2020	89,39	68,10	81,20	59,80	2710,97	67215293	40332,64
United States	2010	80,32	9,02	5,43	4,57	14992,05	309327143	48466,65
United States	2020	82,28	71,10	83,67	60,56	20932,75	329484123	63531,89
Uruguay	2010	71,47	6,39	4,23	34,18	43,763	3359273	13027,52
Uruguay	2020	72,89	50,30	63,47	30,80	55,711	3473727	16037,82
Zimbabwe	2010	51,24	2,17	3,03	25,7	12,042	12697728	948,36
Zimbabwe	2020	51,78	37,50	44,24	20,00	21,038	14862927	1415,47

**Найкращі університети світу за рейтингом QS World University
Rankings, 2010 р.**

№	Університет	Країна
1	Кембриджський університет	Велика Британія
2	Гарвардський університет	США
3	Єльський університет	США
4	Університетський коледж Лондона	Велика Британія
5	Массачусетський технологічний інститут	США
6	Оксфордський університет	Велика Британія
7	Імперський коледж Лондона	Велика Британія
8	Чиказький університет	США
9	Каліфорнійський технологічний інститут	США
10	Принстонський університет	США
11	Колумбійський університет	США
12	Пенсильванський університет	США
13	Стенфордський університет	США
14	Дюкський університет	США
15	Мічиганський університет	США
16	Корнелльський університет	США
17	Університет Джонса Гопкінса	США
18	Федеральна вища технічна школа Цюриха (ETH Zurich)	Швейцарія
19	Університет Макгілла	Канада
20	Австралійський національний університет	Австралія
21	Кінгс-коледж	Велика Британія
22	Единбурзький університет	Велика Британія
23	Університет Гонконгу	Гонконг
24	Токійський університет	Японія
25	Киотський університет	Японія
26	Північно-Західний університет	США
27	Бристольський університет	Велика Британія
28	Університет Каліфорнії (Берклі)	США
29	Торонтський університет	Канада
30	Манчестерський університет	Велика Британія
31	Національний університет Сінгапуру	Сінгапур
32	Федеральна політехнічна школа Лозанни (EPFL)	Швейцарія

Джерело: побудовано автором на основі [54]

**Найкращі університети світу за рейтингом QS World University
Rankings, 2020 р.**

№	Університет	Країна
1	Массачусетський технологічний інститут	США
2	Оксфордський університет	Велика Британія
3	Стенфордський університет	США
4	Кембриджський університет	Велика Британія
5	Гарвардський університет	США
6	Каліфорнійський технологічний інститут	США
7	Імперський коледж Лондона	Велика Британія
8	Федеральна вища технічна школа Цюриха (ETH Zurich)	Швейцарія
9	Університетський коледж Лондона	Велика Британія
10	Чиказький університет	США
11	Національний університет Сінгапуру	Сінгапур
12	Наньянський технологічний університет, (NTU)	Сінгапур
13	Пенсильванський університет	США
14	Федеральна політехнічна школа Лозанни (EPFL)	Швейцарія
15	Єльський університет	США
16	Единбурзький університет	Велика Британія
17	Університет Цінхуа	Китай
18	Пекінський університет	Китай
19	Колумбійський університет	США
20	Принстонський університет	США
21	Корнелльський університет	США
22	Університет Гонконгу	Гонконг
23	Токійський університет	Японія
24	Мічиганський університет	США
25	Університет Джонса Гопкінса	США
26	Торонтський університет	Канада
27	Університет Макгілла	Канада
28	Австралійський національний університет	Австралія
29	Манчестерський університет	Велика Британія
30	Північно-Західний університет	США
31	Університет Фудань	Китай
32	Університет Каліфорнії (Берклі)	США

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Таблиця К.1

**Класифікація основних сучасних концепцій управління
підприємством**

<i>№</i>	<i>Концепція</i>	<i>Характеристика</i>
1	Концепція процесного управління	націлена на визначення бізнес-процесів, що проходять на підприємствах і забезпечує результативне управління ними
2	Концепція управління за цілями	спрямована на виконання поставлених у процесі управління цілей та завдань діяльності підприємств і впливає на мотивацію менеджерів (управлінців) та інших працівників у контексті забезпечення ефективного розвитку та функціонування підприємств
3	Концепція тотального управління якістю (Total Quality Management)	націлена на забезпечення належного рівня якості продукції чи послуг, які виготовляються та надаються підприємствами. Мета управління тотальною якістю полягає в досягненні переваги в усіх аспектах обслуговування споживачів.
4	Концепція контролінгу	орієнтована передусім на досягнення цілей діяльності підприємств зокрема у напрямку економічного зростання та реалізується на засадах порівняння фактичних і планових показників
5	Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering)	характеризує відхід підприємств від послідовної до паралельної специфіки процесів проектування виробництва продукції та/чи надання послуг, тобто оптимізація бізнес-процесів організації
6	Концепція логістики	полягає у неперервному моніторингу всього ланцюга поставок, починаючи з постачання сировини та закінчуючи доставкою готової продукції споживачам
7	Концепція знань Knowledge Management	полягає у виокремленні управління знаннями в якості окремої функціональної складової системи менеджменту організації; формуванні процесу добування, використання та розповсюдження нових знань.
8	Концепція ресурсів	зазначає, що стійкий успіх підприємства залежить від наявності у нього унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які, являючись причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги даного підприємства.
9	Концепція управління фінансами	направлена на формування цілісної системи знань про фінансові відносини в господарському процесі, розробку фінансового механізмів та технології управління фінансовою діяльністю господарюючого суб'єкта
10	Концепція кайдзен-менеджменту	полягає у безперервності реалізації процесу планування, контролювання та регулювання діяльності і бізнес-процесів, що проходять на підприємствах

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Продовження табл. К.1

<i>№</i>	<i>Концепція</i>	<i>Характеристика</i>
11	Концепція бенчмаркінгу (Benchmarking)	Зазначає, що в основу закладено встановлення, аналізування і впровадження технологічних, технічних та організаційних інструментів оптимізування бізнес-процесів на підприємствах, базуючись при цьому на досвіді підприємств-конкурентів
12	Концепція ощадливого виробництва (Lean Manufacturing)	характеризує зниження та поступове усунення витрат, пов'язаних із недосконалою зорганізованою виробничою діяльністю; удосконалення структури виробничих запасів підприємств; посилення взаємодії між підприємствами та їх партнерами; реагування в контексті виявлення змін у попиту на продукцію чи послуги підприємств; вивчення ланцюга формування доданої вартості
13	Концепція управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management)	націлена на підвищення здатності підприємств функціонувати в невизначених ринкових умовах за рахунок правильної оцінки фінансової спроможності та об'єднання менеджерів різних рівнів управління задля забезпечення ефективного управління підприємствами
14	Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)	полягає в оцінці результативності та ефективності діяльності підприємств за спеціальними показниками (індикаторами) Правильна оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища, дає підприємству змогу створювати для себе ринки там, де їх ще нема
15	Концепція управління бізнес-часом TBM (Time Based Management)	характеризує процес планування та здійснення свідомого контролю часу, витраченого на конкретну діяльність, особливо для підвищення ефективності, результативності та продуктивності. Дозволяє визначити пріоритетність та першочерговість завдань, які необхідно досягти, правильно розподілити робочий час та повноваження менеджерів
16	Концепція управління ризиками	характеризує комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і приведення ступеня їх впливу до мінімально можливих меж із зниження імовірності настання негативних подій стохастичного характеру і нейтралізація їхніх наслідків
17	Концепція менеджменту змін (Change Management)	характеризує сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам; досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб; планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Продовження табл. К.1

<i>№</i>	<i>Концепція</i>	<i>Характеристика</i>
18	Концепція ефективного обслуговування клієнта (Efficient Consumer Response)	полягає у ініціативі щодо співпраці між виробниками та роздрібними продавцями, яка спрямована на зменшення витрат та краще задоволення потреб споживачів. Ланцюжок створення вартості, від виробництва до прийняття рішення споживачами, вивчається на предмет потенціалу оптимізації. Мета полягає в тому, щоб зв'язати потенціал раціоналізації на логістичному рівні з потенціалом зростання ринку на маркетинговій стороні.
19	Концепція комп'ютерно-інтегрованого виробництва (Computer Integrated Management)	характеризує виробничий підхід використання комп'ютерів для контролю всього виробничого процесу. Ця інтеграція дозволяє окремим процесам обмінюватися інформацією з кожною частиною. Виробництво може бути швидшим та менш схильним до помилок завдяки інтеграції комп'ютерів.
20	Концепція маркетингу	націлена на інтегроване відображення попередніх концепцій, яке ґрунтується на визначенні потреб та реальній оцінці покупцями асортименту та якості товарів, та визнає необхідність пристосування виробництва та збуту до цих потреб та оцінок, причому, краще та ефективніше, ніж це роблять конкуренти

Джерело: розроблено автором на основі [350 – 357, 400 - 401]

Показники оцінки ефективності управління підприємством

Групування за однорідністю функціональної складової	Показники оцінки
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління;
	- питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років;
	- коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління;
	- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління;
	- коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати;
	- рентабельність витрат на управління;
	- коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
	- питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію;
	- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління;
	- коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації;
Оцінка ефективності технології управління	- коефіцієнт використання інформації;
	- коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень;
	- коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією;
	- коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці;
	- питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості;
	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом;
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень стану трудової дисципліни;
	- рівень задоволеності умовами праці;
	- рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі;
	- рівень безпеки та охорони праці;
	- рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу;
	- коефіцієнт фондівддачі основних засобів;
Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	- коефіцієнт оновлення основних засобів;
	- коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів;
	- рентабельність матеріальних витрат;
	- рентабельність витрат операційної діяльності;
	- рентабельність витрат операційної діяльності;

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Продовження табл. К.2

Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	- коефіцієнт фінансової незалежності;
	- коефіцієнт фінансового ризику;
	- коефіцієнт фінансової автономії;
	- коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами;
	- коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності;
	- рентабельність власного капіталу;
	- коефіцієнти ліквідності;
	- коефіцієнт фінансової автономії,
	- коефіцієнт оборотності власного капіталу;
	- коефіцієнт оборотності основних засобів;
	- внутрішня норма прибутковості;
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	- коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку;
	- коефіцієнт еластичності попиту на продукцію;
	- коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції;
	- рентабельність продажу;
	- коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність;
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	- коефіцієнт реальної вартості майна;
	- коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом;
	- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;
	- коефіцієнт маневреності;
	- індекс рентабельності інвестицій;
	- питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні;
	- рентабельність інвестованого в підприємство капіталу;
	- коефіцієнт повернення інвестицій
	- коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	- коефіцієнт виплати процентів
	- коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження,
	- питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів;
	- коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту;
	- коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг;
	- коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав;
Оцінка ефективності управління економічною діяльністю	- коефіцієнт рентабельності продажів;
	- коефіцієнт рентабельності активів;
	- рентабельність власного капіталу;
	- рентабельність інвестицій (ROI);
	- залишковий дохід (RI)

Джерело: сформовано автором на основі [363,364]

**Анкета оцінювання впливу факторів зовнішнього та
внутрішнього середовища на розвиток підприємства**

Аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса проводить дослідження стану та характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. Просимо Вас дати відповіді на запитання даної анкети. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях

* Обов'язково

Вкажіть вид економічної діяльності Вашого підприємства

- ☐ Сільське, лісове, рибне господарство
- ☐ Виробництво
- ☐ Будівництво, архітектура, дизайн
- ☐ Оптова та роздрібна торгівля (FMCG, ритейл,...)
- ☐ Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність
- ☐ Інформація та телекомунікації (ЗМІ, видавництво, кіноіндустрія, IT)
- ☐ Фінансова та страхова діяльність
- ☐ Digital діяльність
- ☐ Освіта, наукова діяльність
- ☐ HoReCa
- ☐ Нерухомість
- ☐ Охорона здоров'я
- ☐ Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок
- ☐ Travel діяльність
- ☐ Інше

Оцініть вплив економічних, науково-технічних та міжнародних **факторів макросередовища** на підприємство за шкалою:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Рівень розвитку країни та галузей	☐	☐	☐	☐
ВВП країни	☐	☐	☐	☐
Інфляція	☐	☐	☐	☐
Інвестиційна привабливість країни	☐	☐	☐	☐
Податкове навантаження	☐	☐	☐	☐
Мінімальна заробітна плата	☐	☐	☐	☐
Рівень середньої заробітної плати в країні	☐	☐	☐	☐
Кредитна ставка	☐	☐	☐	☐
Рівень стабільності фінансової та банківської системи	☐	☐	☐	☐
Валютний курс національної грошової одиниці	☐	☐	☐	☐
Співпраця між університетами та бізнесом	☐	☐	☐	☐
Кількість об'єктів інтелектуальної власності	☐	☐	☐	☐
Рівень механізації та автоматизації	☐	☐	☐	☐
Наявність глобальних науково-дослідних компаній	☐	☐	☐	☐
Експорт та імпорт високих технологій	☐	☐	☐	☐
Експорт та імпорт продукції	☐	☐	☐	☐

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Вірогідність міжнародних конфліктів	☐	☐	☐	☐
Імідж країни у світі	☐	☐	☐	☐
Вартість глобальних брендів	☐	☐	☐	☐

Оцініть вплив правових, політичних та соціо-культурних **факторів макросередовища** на підприємство за шкалою:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Верховенство права	☐	☐	☐	☐
Дієвість нормативно-правових актів	☐	☐	☐	☐
Пріоритети розвитку країни	☐	☐	☐	☐
Рівень корупції державних структур	☐	☐	☐	☐
Політична стабільність	☐	☐	☐	☐
Територіальна цілісність держави	☐	☐	☐	☐
Військові дії на території держави	☐	☐	☐	☐
Інфраструктура країни і населених пунктів	☐	☐	☐	☐
Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	☐	☐	☐	☐
Рівень цифрових навичок населення	☐	☐	☐	☐
Стан навколишнього середовища	☐	☐	☐	☐
Якість підготовки робочої сили	☐	☐	☐	☐
Рівень життя в країні	☐	☐	☐	☐
Витрати на освіту, % ВВП	☐	☐	☐	☐
Культурний рівень розвитку суспільства (риса та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	☐	☐	☐	☐

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Релігійні традиції	☐	☐	☐	☐
Чисельність населення	☐	☐	☐	☐
Кількість робочої сили	☐	☐	☐	☐
Середня тривалість життя	☐	☐	☐	☐

Оцініть вплив **факторів прямого впливу (мікро-)** на підприємство за шкалою:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Легкість відкриття бізнесу	☐	☐	☐	☐
Простота врегулювання заборгованості	☐	☐	☐	☐
Масштаби внутрішнього ринку	☐	☐	☐	☐
Рівень монополізації в галузі	☐	☐	☐	☐
Потреби та вибагливість споживачів	☐	☐	☐	☐
Вимоги до стандартизації та продукції	☐	☐	☐	☐
Оперативність поставок	☐	☐	☐	☐
Надійність постачальників	☐	☐	☐	☐
Втрата постійних споживачів	☐	☐	☐	☐
Можливості формальної та неформальної освіти	☐	☐	☐	☐

1. Оцініть вплив факторів на рівні підприємства:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	☐	☐	☐	☐
Рівень навчання персоналу	☐	☐	☐	☐
Рівень конкурентоспроможності	☐	☐	☐	☐

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Дефіцит/ профіцит оборотних коштів/відкриття бізнесу	☐	☐	☐	☐
Організаційна структура	☐	☐	☐	☐
Рівень менеджменту	☐	☐	☐	☐
Конфлікти всередині організації	☐	☐	☐	☐
Ринкові дослідження	☐	☐	☐	☐
Асортимент продукції	☐	☐	☐	☐
Ціноутворення	☐	☐	☐	☐
Встановлення стратегічних цілей	☐	☐	☐	☐
Встановлення тактичних цілей	☐	☐	☐	☐
Рівень автоматизації та механізації	☐	☐	☐	☐
Рівень розвитку ІТ-технологій	☐	☐	☐	☐
Бази даних та їх постійне оновлення	☐	☐	☐	☐
Рівень обслуговування клієнтів	☐	☐	☐	☐
Рівень витрат на збут	☐	☐	☐	☐
Корпоративна культура та клімат на підприємстві	☐	☐	☐	☐
Місце розташування офісу чи філій	☐	☐	☐	☐

Вкажіть, будь ласка, Вашу посаду

- ☐ Службовець
- ☐ Спеціаліст
- ☐ Менеджер
- ☐ Топ-менеджер

Вкажіть Ваш вік

- ☐ до 20 років
- ☐ 21-25 років
- ☐ 26-30 років
- ☐ 31-35 років
- ☐ 36-40 років
- ☐ 41-45 років
- ☐ 46-50 років
- ☐ більше 50 років

2. Вкажіть, будь ласка, рівень Вашої освіти

- ☐ Середня освіта
- ☐ Базова вища освіта
- ☐ Повна вища освіта
- ☐ 2 та більше вищої освіти
- ☐ Науковий ступінь

Чи має підприємство план стратегічного розвитку (документ)?

☐ Так

☐ Ні

☐ не знаю

Чи здійснюється на Вашому підприємстві стратегічне управління?

☐ Так

☐ Ні

☐ Частково

☐ не знаю

Я не зрозумів (ла) питання про ..

ДОДАТОК М

Таблиця М.1

Результати експертних оцінок в сфері торгівлі по всіх факторам глобального конкурентного середовища економіки знань

Фактори	К-ть експертних оцінок у %			
	3- сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
1	2	3	4	5
Економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища				
Рівень розвитку країни та галузей	25%	50%	25%	0%
ВВП країни	42%	17%	33%	8%
Інфляція	33%	50%	17%	0%
Інвестиційна привабливість країни	8%	33%	50%	8%
Податкове навантаження	50%	50%	0%	0%
Мінімальна заробітна плата	25%	42%	17%	17%
Рівень середньої заробітної плати в країні	42%	42%	8%	8%
Кредитна ставка	42%	50%	0%	8%
Рівень стабільності фінансової та банківської системи	58%	33%	8%	0%
Валютний курс національної грошової одиниці	33%	58%	8%	0%
Співпраця між університетами та бізнесом	8%	17%	25%	50%
Кількість об'єктів інтелектуальної власності	8%	33%	8%	50%
Рівень механізації та автоматизації	33%	50%	8%	8%
Наявність глобальних науково-дослідних компаній	0%	17%	67%	17%
Експорт та імпорт високих технологій	0%	42%	42%	17%
Експорт та імпорт продукції	33%	25%	25%	17%
Вірогідність міжнародних конфліктів	50%	25%	25%	0%
Імідж країни у світі	8%	25%	58%	8%
Вартість глобальних брендів	17%	33%	25%	25%

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5
Правові, політичні та соціо-культурні фактори макросередовища				
Верховенство права	25%	50%	25%	0%
Дієвість нормативно-правових актів	42%	33%	17%	8%
Пріоритети розвитку країни	8%	25%	58%	8%
Рівень корупції державних структур	42%	33%	17%	8%
Політична стабільність	33%	33%	33%	0%
Територіальна цілісність держави	17%	42%	42%	0%
Військові дії на території держави	33%	25%	33%	8%
Інфраструктура країни і населених пунктів	42%	17%	33%	8%
Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	17%	25%	17%	42%
Рівень цифрових навичок населення	33%	50%	17%	0%
Стан навколишнього середовища	17%	25%	17%	42%
Якість підготовки робочої сили	17%	42%	25%	17%
Рівень життя в країні	67%	8%	25%	0%
Витрати на освіту, % ВВП	25%	17%	42%	17%
Культурний рівень розвитку суспільства (риса та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	42%	50%	8%	0%
Релігійні традиції	33%	33%	17%	17%
Чисельність населення	58%	25%	17%	0%
Кількість робочої сили	25%	50%	17%	8%
Середня тривалість життя	17%	25%	33%	25%
Фактори прямого впливу				
Легкість відкриття бізнесу	42%	50%	8%	0%
Простота врегулювання заборгованості	33%	17%	50%	0%
Масштаби внутрішнього ринку	50%	33%	17%	0%
Рівень монополізації в галузі	33%	33%	25%	8%
Потреби та вибагливість споживачів	58%	25%	17%	0%

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5
Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	42%	33%	25%	0%
Оперативність поставок	67%	25%	0%	8%
Надійність постачальників	67%	25%	0%	8%
Втрата постійних споживачів	33%	42%	25%	0%
Можливості формальної та неформальної освіти	17%	42%	33%	8%
Внутрішні фактори впливу				
Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	33%	25%	33%	8%
Рівень навчання персоналу	33%	42%	17%	8%
Рівень конкурентоспроможності	50%	33%	8%	8%
Дефіцит/ профіцит оборотних коштів	58%	8%	25%	8%
Організаційна структура	33%	50%	8%	8%
Рівень менеджменту	58%	25%	17%	0%
Конфлікти всередині організації	25%	58%	8%	8%
Ринкові дослідження	17%	50%	33%	0%
Асортимент продукції	58%	33%	0%	8%
Ціноутворення	67%	25%	8%	0%
Встановлення стратегічних цілей	25%	58%	17%	0%
Встановлення тактичних цілей	25%	67%	8%	0%
Рівень автоматизації та механізації	33%	50%	17%	0%
Рівень розвитку ІТ-технологій	33%	50%	17%	0%
Бази даних та їх постійне оновлення	50%	42%	8%	0%
Рівень обслуговування клієнтів	67%	25%	0%	8%
Рівень витрат на збут	67%	17%	8%	8%
Корпоративна культура та клімат на підприємстві	17%	67%	17%	0%
Місце розташування офісу чи філій	33%	50%	17%	0%

