

# МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ MANAGEMENT MECHANISM OF RETAIL BUSINESS MODEL'S ADAPTABILITY



**Анна РОЗМАН,**  
Київський національний  
торговельно-економічний  
університет

**Anna ROZMAN,**  
Kyiv National University  
of Trade and Economics

**Ігор ДЕНИСЕНКО,**  
Київський національний  
торговельно-економічний  
університет

**Igor DENYSENKO,**  
Kyiv National University  
of Trade and Economics



Невід'ємною рисою сучасних умов ведення бізнесу стали постійні зміни. Підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, змушені вчасно реагувати на дії конкурентів, постійно зростаючі вимоги споживачів та нові можливості, які виникають унаслідок інтенсивного розвитку технологій. Організації, які витрачають основну частину свого часу та ресурсів на підтримання стабільності, не можуть процвітати за таких умов. Успішною є лише та організація, яка перебуває в динаміці [1, с. 14] та гнучко реагує на вимоги ринку.

Однією з найбільш активних сфер підприємницької діяльності, яка постійно змінюється та еволюціонує, є роздрібна торгівля. Ритейл зазнає змін унаслідок впливу таких важливих факторів, як законодавче регулювання, конкуренція, зміни очікувань споживачів, поява інновацій тощо. У цій ситуації підприємствам роздрібною торгівлі необхідно змінювати традиційні бізнес-моделі та шукати шляхи ефективного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Загальнотеоретичні аспекти процесу адаптації відображені у працях закордонних дослідників [2-5]. Вагомий внесок у дослідження проблем адаптації підприємств зробили також і українські вчені [6-9]. Вивченню особливостей побудови та функціонування бізнес-моделі підприємства присвячені роботи Р. Аміта, К. Зотта [10], З. Мокринської [11], О. Остервальдера [12], В. Чеглатонєва [13] та інших. Тенденції та характерні риси розвитку роздрібною торгівлі України досліджені С. Баєм [14], І. Бланком, Л. Лігоненко, А. Мазараки [15] та іншими.

Незважаючи на постійно зростаючий інтерес вчених до пошуку шляхів забезпечення адаптивності підприємства в умовах невизначеності та змін, велика кількість проблем з даного питання залишаються нерозв'язаними. Зокрема, автори [2-9] наголошують на важливості адаптації підприємства до середовища та пропонують заходи, спрямовані на пристосування до нових умов, однак все ще майже недослідженими є можливості активного впливу на ринок, застосування попереджувальних заходів, які дозволяють нівелювати або використовувати на власну користь можливі зміни. Малодослідженими є питання адаптивності бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі до умов ринку. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває необхідність розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо способів ефективного управління адаптивністю підприємства роздрібною торгівлі.

**Метою** статті є формування механізму управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі. Досягнення поставленої мети є можливим за умови вирішення таких завдань:

- дослідження тенденцій розвитку ринку роздрібною торгівлі України з метою виявлення факторів, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємств ритейлу;
- розгляд основних складових, які формують бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі;
- визначення пріоритетних цілей систем управління підприємств роздрібною торгівлі в контексті адаптації до мінливих умов середовища;
- формулювання принципів управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі;
- пошук методів забезпечення ефективної взаємодії із середовищем;
- визначення необхідних ресурсів;
- окреслення послідовності реалізації дій, що забезпечать адаптивність бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі.

Нещодавня економічна криза, яка охопила фактично всі галузі української економіки, в тому числі і ритейл, а також нерівномірне відновлення підприємств після спаду зумовили необхідність пошуку нових шляхів створення конкурентних переваг, здатних забезпечити успішну діяльність підприємств торгівлі. Незважаючи на постійні

зміни економічних умов, законодавства та споживчих настроїв, деяким підприємствам роздрібною торгівлі вдається постійно та рішуче покращувати продуктивність, завойовувати нових покупців та перемагати в конкурентній боротьбі. Так, на ринку продуктового ритейлу таким підприємствам, як «АТБ Маркет», «Сільпо», «Таврія-В», «Ашан», «Фора», за період 2008-2011 років вдалося не лише зберегти свої ринкові позиції, а й суттєво покращити основні показники діяльності та збільшити ринкову частку (рис. 1).

Спільною рисою цих успішних компаній є здатність безпосередньо та цілеспрямовано адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку. На зниження купівельної спроможності споживачів у кризовий період компанія «АТБ Маркет» відреагувала пропозицією якісних товарів за низькими цінами, мережа супермаркетів «Сільпо» однією з перших

*Статтю присвячено питанням формування механізму управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі. У роботі здійснено дослідження ринку роздрібною торгівлі України, виявлено фактори, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємств ритейлу, розглянуто складові, що формують бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. Сформульовано ключові принципи управління адаптивністю, запропоновано методи забезпечення ефективної взаємодії підприємства із середовищем, окреслено послідовність реалізації дій, що забезпечать адаптивність бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі.*

*The article is devoted to the formation of management mechanism of retail business model's adaptability. The research of the retail market of Ukraine is conducted in this paper, the factors that most significantly affect the activities of retail companies are identified, and the components that form business model of a retail enterprise are considered. Key principles of adaptive management are formulated, the methods of effective interaction with the environment of the company are provided, the sequence of implementation of actions that will ensure the adaptability of retail business model is outlined.*

Рис. 1. Зміна ринкових позицій найбільших операторів продуктового ритейлу України за 2008-2011 роки [16]

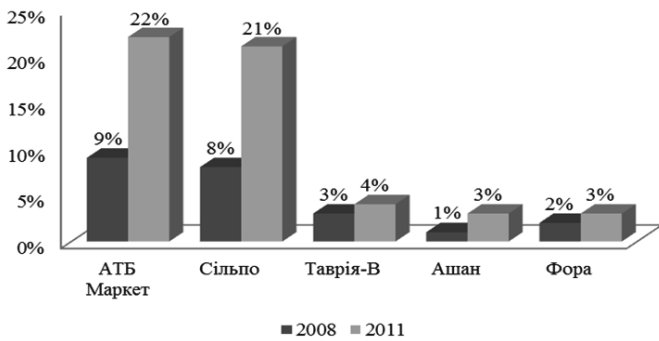
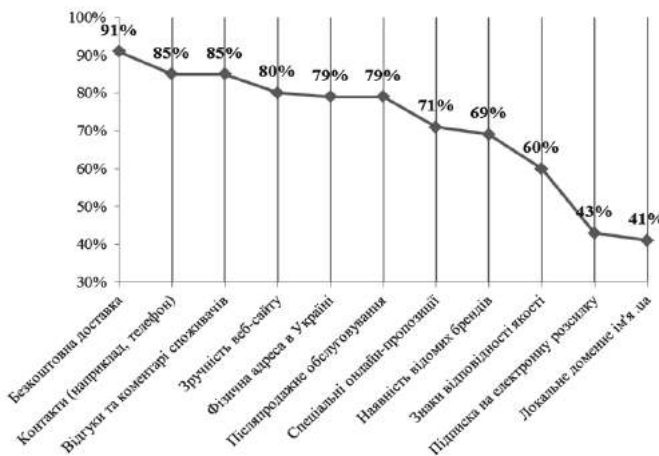


Рис. 2. Фактори успіху інтернет-продажів (важливість сервісів інтернет-магазину) [18]



Таблиця. Прогноз розвитку ринку інтернет-торгівлі в Україні [17, с. 8]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Оборот інтернет-торгівлі, млрд. дол.	0,40	0,60	0,55	0,73	1,10	1,59	2,37	3,24	4,44	5,65
Зростання, рік до року %		50%	-8%	34%	50%	45%	49%	37%	37%	27%
Рівень проникнення інтернет-торгівлі, %	0,6%	0,7%	1,0%	1,1%	1,3%	1,6%	2,3%	2,9%	3,8%	4,5%
Оборот роздрібною торгівлі, млрд. грн.	319	449	443	530	675	804	902	967	1025	1087
Оборот роздрібною торгівлі, млрд. дол.	63,2	85,2	56,9	66,8	84,7	99,5	105,5	111,8	118,5	125,6
Зростання, рік до року %		35%	-33%	17%	27%	17%	6%	6%	6%	6%

представила продукцію Private Label, магазини біля дому «Фора» завоювали покупців зручністю розташування, компанія «Таврія-В» зробила акцент на забезпеченні максимального комфорту в процесі здійснення покупок, гіпермаркети «Ашан» дотримуються демократичної цінової політики та ведуть соціально-відповідальний бізнес. На відміну від конкурентів, які недооцінили важливість регулярного перегляду ціннісних пропозицій та бізнес-моделей, що лежать в їх основі, ці підприємства зуміли адаптуватися до нових ринкових умов та досягли успіху.

Варто зазначити, що зміни на ринку роздрібною торгівлі відбуваються повільно і майже непомітно, тому не завжди можливо вчасно оцінити їх вплив. У зв'язку з цим відслідковування коливань у поведінці споживачів та конкурентів, ринкової кон'юнктури та інноваційних технологій повинно стати невід'ємною складовою процесу управління підприємством ритейлу. Дослідження сучасного ринку роздрібною торгівлі України дозволяє виокремити ряд важливих тенденцій,

відповідна реакція на які дозволить торговельним підприємствам ефективно розвиватися.

Серед найважливіших змін, які спостерігаються на ринку роздрібною торгівлі України, особливої уваги заслуговує впевнене зростання інтернет-продажів. Близько 2,1 млн. українців є інтернет-користувачами. Обсяг ринку електронної торгівлі України у 2012 році становив 1,59 млрд. дол., а середньорічні витрати одного інтернет-покупця – 714 дол. Українці найактивніше купують онлайн такі категорії товарів, як книги (27% від загальної кількості покупок), побутова техніка (15%), одяг (14%) та спортивні товари (13%) [17, с. 5].

Основними факторами успіху інтернет-продажів стали безкоштовна доставка (є важливою для 91% покупців), відгуки інших споживачів (85%), зручність веб-сайту (80%), післяпродажне обслуговування (79%) та ін. (рис. 2).

За оцінками експертів, зростання ринку e-commerce в Україні у 2012 році становило від 30% до 50% [17, с. 8], розбіжність пов'язана з наявністю значної кількості невеликих інтернет-магазинів, врахувати діяльність яких дуже складно. Згідно з прогнозами ринок зростатиме й надалі (див. табл.).

Зростаюча популярність інтернет-торгівлі пов'язана з такими важливими перевагами, які отримує споживач, як можливість порівнювання цін, доступ до вичерпної інформації про товар (у тому числі відгуків інших покупців), зручність замовлення та оплати, здійснення покупок в іноземних магазинах тощо.

Важливим трендом роздрібною торгівлі України є низька купівельна спроможність споживачів. Середньостатистичний українець має приблизно у 6 разів менше коштів на щоденні витрати, ніж європейець. За оцінками експертів, у 2013 році купівельна спроможність на душу населення в Україні становила близько 2 тисяч євро [19]. Крім того, спостерігається стабільно низьке значення індексу споживчих настроїв (< 100), що свідчить про переважання в суспільстві негативних оцінок економічної ситуації та потенційне зниження споживчого попиту в наступних періодах (рис. 3).

Така ситуація сприяє змінам у поведінці споживачів, які стають більш економними та купують лише найнеобхідніше. Не бажаючи відмовлятися від своїх потреб, покупці все активніше звертають увагу на товари зі знижками, акції, програми лояльності та кредитування.

Глобалізаційні процеси, які охоплюють практично всі галузі української економіки, суттєво вплинули також і на ринок роздрібною торгівлі. Виникнення принципово нових форм збуту, висока конкуренція між торговельними мережами, поширення міжнародних стандартів якості вимагають від ритейлу високої підприємницької активності, творчого підходу та готовності до впровадження інновацій, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів. Світова практика використання останніх досягнень науки та техніки у роздрібною торгівлі, таких як QR-коди, віртуальні примірочні, технологія RFID (Radio Frequency Identification – радіочастотна ідентифікація), інтерактивні вітрини, «розумні» візки у супермаркетах та ін., підштовхує українських підприємців впроваджувати інновації у процес торговельного обслуговування. Так, у 2013 році холдинг «Ритейл груп» першим в Україні запровадив використання кас самообслуговування [21], в багатьох магазинах з'являються інтерактивні

Рис. 3. Динаміка індексу споживчих настроїв в Україні за період 2010-2013 років [20]

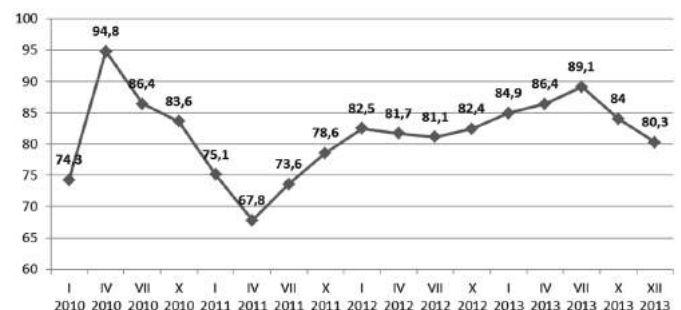
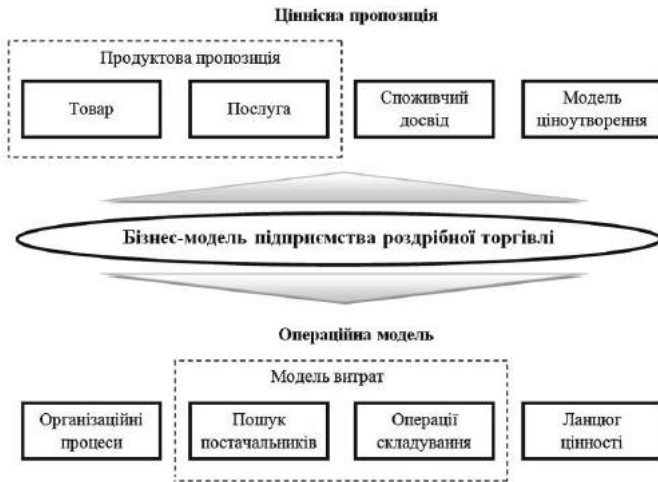


Рис. 4. Бізнес-модель підприємства роздрібно́ї торгівлі [24]



вітрини, віртуальні примірочні [22], набуває розвитку технологія NFC-розрахунків (Near Field Communication) та сервіси QR-кодів [23]. Незважаючи на те, що розвиток подібних інновацій в нашій країні все ще знаходиться на початковому етапі, вони є надзвичайно перспективними для ритейлу, оскільки мають здатність полегшувати процес здійснення покупок, допомагають формувати якісний споживчий досвід, можуть ефективно використовуватися в рекламі та надають можливість приваблювати все більшу кількість покупців.

Узагальнення розглянутих тенденцій розвитку ритейлу в Україні дозволяє виявити фактори, які найбільш суттєво впливають на діяльність сучасних підприємств роздрібно́ї торгівлі. До них належать: посилення глобалізаційних процесів, високий рівень конкуренції, активний розвиток і застосування інформаційних та технологічних інновацій, низька купівельна спроможність та висока вимогливість споживачів. Ці чинники визначають орієнтири діяльності торговельних підприємств та особливості формування їх бізнес-моделей.

**Бізнес-модель підприємства роздрібно́ї торгівлі (рис. 4)** уособлює собою спрощене відображення способу створення та надання споживачеві цінності – унікальної пропозиції, здатної задовольнити його потребу чи вирішити існуючу проблему.

Як видно з рис. 4, ціннісна пропозиція підприємства ритейлу складається з таких елементів:

- продуктова пропозиція: глибина та ширина асортименту пропонуваного товарів / послуг, наявність власних торгових марок (товарів private-label), їх якість, надійність, безпечність і т.п.;
- враження, яке отримує споживач у процесі здійснення покупки (так званий споживчий досвід, shopping experience): місце розташування, планування магазину, мерчандайзинг, атмосфера, рівень обслуговування і т.п.;
- модель ціноутворення: цінова стратегія (доступність товару/послуги) та додаткові послуги, що підвищують цінність (консультування, доставка, післяпродажне обслуговування і т.п.).

Спосіб формування ціннісної пропозиції відображає операційна модель, яка включає модель витрат (пошук постачальників, операції складування), ланцюг цінності та організаційні процеси.

Унікальна ціннісна пропозиція є важливим джерелом конкурентних переваг, оскільки саме вона змушує споживача прийняти рішення про покупку. Успіх ціннісної пропозиції визначається тим, наскільки вона відповідає вимогам та потребам клієнта, відрізняється від пропозицій конкурентів та відповідає середовищу (рівню розвитку науково-технологічного прогресу, економічному, політичному становищу в країні, вимогам моди та часу). Створення такої ціннісної пропозиції є можливим лише за умови здатності бізнес-моделі ефективно реагувати на нові потреби споживачів та зміни у кон'юктурі ринку.

Найбільш важливою ознакою, що характеризує ступінь відповідності підприємства умовам середовища, є його адаптивність, яка

забезпечує гнучкість, мобільність та маневреність дій. Узагальнюючи погляди науковців [6; 7; 25; 26], можна констатувати переважання підходу до визначення поняття адаптивності підприємства з точки зору його пристосування до змін. На думку авторів статті, таке розуміння адаптивності є неповним. У зв'язку з цим пропонуємо розглядати адаптивність як ефективну взаємодію підприємства із середовищем, яка полягає в узгодженні вимог ринку та пропозицій підприємства, а також застосуванні ним заходів, які дозволять змінювати бізнес-середовище та формувати нові потреби споживачів.

У контексті адаптивності бізнес-моделі до мінливих умов середовища ватро наголосити, що потреби та вимоги споживачів стосовно діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі формують *пріоритетні цілі*, ключовими з яких у сучасних умовах є:

- мінімізація витрат виробництва;
- якість та надійність продукції (товарів/послуг);
- скорочення терміну виконання замовлень;
- надійність постачань;
- здатність реагувати на зміни попиту;
- гнучкість та здатність освоєння нової продукції;
- інноваційна діяльність [27, с. 43-45].

Управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібно́ї торгівлі має здійснюватися на основі наступних базових принципів [28, 29]:

- гнучкості – управління з урахуванням динамічного, різноманітного й складного оточення, що дозволяє швидко змінюватися;
- відкритості – необхідність взаємодії із середовищем;
- зворотного зв'язку – своєчасне розуміння та реагування та вимоги ринку;
- необхідної різноманітності – підвищення ступеня варіативності пропонованого підприємством продукту;
- рефлексивності – формування реакцій на періодичні ризики середовища.

Запропонована система принципів є основою формування механізму управління адаптивністю підприємства роздрібно́ї торгівлі, який являє собою сукупність методів забезпечення ефективної взаємодії із середовищем.

Методологічною базою управління адаптивністю бізнес-моделі є сукупність методів виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі, та способів управління ними.

З метою глибокого всебічного вивчення факторів впливу на підприємство ритейлу та виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що викликають зміну показників господарської діяльності, доцільно застосовувати *факторний аналіз*. Цей метод дозволяє вирішити ряд важливих завдань, таких як: добір факторів для аналізу, їх систематизація та класифікація; моделювання зв'язків між результативними і факторними показниками; розрахунок впливу факторів і оцінювання ролі кожного з них [30]. Варто зазначити, що такий аналіз повинен не лише бути спрямованим на виявлення причин змін результатів господарської діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, а й досліджувати поведінку результативних показників на перспективу.

Інструментом визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства ритейлу, прогнозування та класифікації напрямів взаємодії з середовищем, вибору стратегії поведінки та сегментації ринку є метод *кластерного аналізу*. В контексті забезпечення адаптивності бізнес-моделі цей метод дозволяє дослідити тип та характер стану процесів взаємодії із середовищем, вирішити проблему багатомірності за рахунок виділення основних показників та зарахування інших до сфери експертних оцінок [31, с. 243]. Кластеризація підприємств роздрібно́ї торгівлі дає змогу також спростити процедуру діагностики їх стратегічного протистояння та ефективніше розробити управлінські рішення щодо пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища з метою забезпечення їхнього виживання в умовах конкуренції на ринках збуту [32, с. 118].

Для оцінювання взаємодії складових процесів адаптації можна застосувати *канонічний кореляційний аналіз*, який дозволяє досліджувати взаємозв'язки між двома множинами змінних, на відміну



від факторного аналізу, який застосовують для встановлення зв'язків усередині однієї множини змінних [33, с. 63].

Дослідити вплив факторів середовища на якість економічного розвитку бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі дозволяє застосування *індексного методу*. Такий підхід створює базу для обґрунтування напрямів адаптивного розвитку на основі вибору альтернативних варіантів дій. Найбільш ефективно визначити ступінь адаптивності розвитку підприємства можна на основі індексів економічної та ринкової адаптивності, а також узагальненого індексу адаптивності [34, с. 98].

Індекс економічної адаптивності  $I_{ea}$  (1) характеризує здатність підприємства роздрібної торгівлі реалізувати стратегію адаптивності на практиці і при цьому не втратити прибуток від реалізації продукції:

$$I_{ea} = \sum \Pi_{ij} - R - \frac{\Delta R}{\sum \Pi_{ij}}, \quad (1)$$

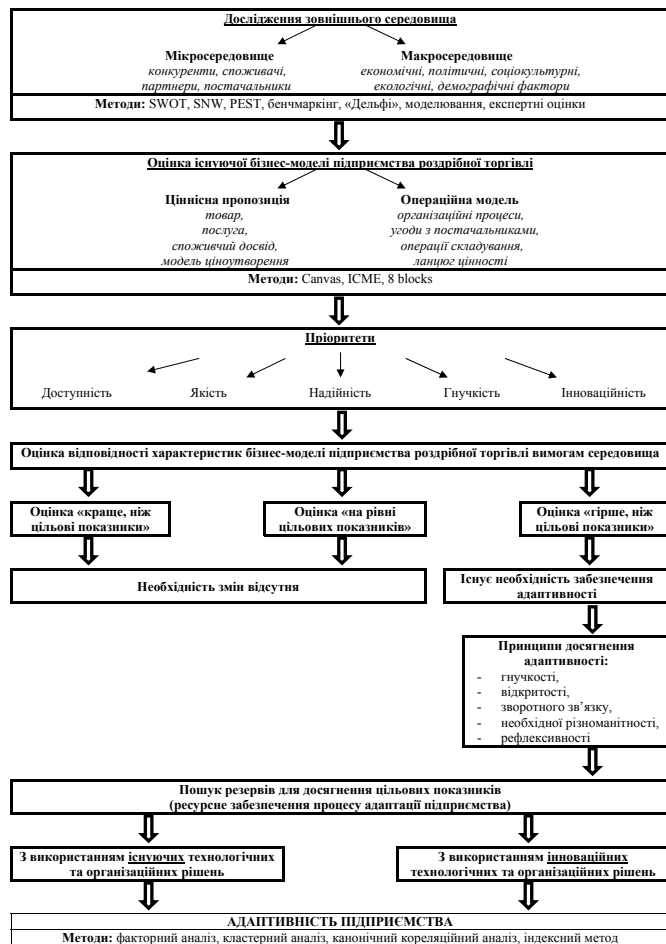
де  $\sum \Pi_{ij}$  – загальний прибуток, отриманий від реалізації  $i$ -го виду продукції в  $j$ -му сегменті;  $R$ ,  $\Delta R$  – загальний і додатковий обсяг інвестицій (що спрямовується з чистого прибутку), необхідний для реалізації адаптивності.

Індекс ринкової адаптивності підприємства  $I_{ra}$  (2) є показником, що відображає відповідність асортименту споживчому попиту:

$$I_{ra} = \frac{k_{pc}}{k_{pn}}, \quad (2)$$

де  $k_{pc}$  – обсяги продажу на ринку ( $y$  сегменті) до розробки та реалізації заходів з адаптації,  $k_{pn}$  – обсяги продажу на ринку ( $y$  сегменті) після розробки та реалізації заходів з адаптації.

Рис. 5. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі



Узагальнений індекс адаптивності (3) може бути представлений співвідношенням індексів економічної та ринкової адаптивності:

$$I_a = \frac{I_{ea}}{I_{ra}}. \quad (3)$$

Формування глибокого розуміння зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі, його стану, тенденцій і розвитку можливе за умови застосування таких методів аналізу, як SWOT-аналіз, SNW-підхід, PEST, бенчмаркінг. Для прогнозування можливих трендів та передбачення майбутніх подій доцільно використовувати методи екстраполяції, розробки сценаріїв, «Дельфі», моделювання, експертних оцінок [35]. Оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища можна на основі методів аналізу прямого й перехресного впливу, дедуктивного та індуктивного аналізу, методу балансу зацікавлених сил тощо [36]. Жоден із цих методів не є всеохоплюючим. Доцільність їх застосування визначається динамізмом змін у зовнішньому оточенні та специфікою чинників, вплив яких досліджується.

Процес управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі забезпечують *ресурси* (власні та залучені), витрачені на нього: природні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні та ін. Сучасне уявлення про внутрішню енергетику підприємства дозволяє стверджувати, що зміни зовнішнього середовища порушують взаємодію його складових. Для повернення внутрішнього середовища підприємства ритейлу в рівноважний стан, відновлення упорядкованості взаємодії складових, подолання внутрішнього опору змінам потрібні додаткові ресурси, обсяг яких можна навести формалізовано у вигляді:

$$P_{п.а.} = P_{в.о.} + P_{н.в.} + P_{рес.}, \quad (4)$$

де  $P_{п.а.}$  – ресурси, які потрібно витратити на процес адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища;  $P_{в.о.}$  – ресурси, які потрібно витратити на вирішення проблем відновлення досягнутого рівня діяльності та подолання опору змінам;  $P_{н.в.}$  – незворотні витрати ресурсів;  $P_{рес.}$  – ресурси, які витрачаються на розвиток окремих складових підприємства та формування їх нових властивостей, потреба в яких визначається наслідками емергентності [37, с. 114-115].

Узагальнення розглянутих передумов, принципів та методів регулювання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем дає можливість визначити дії, послідовне виконання яких дозволить забезпечити адаптування бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі до змінних умов. Таким чином, як бачимо з **рис. 5**, основними етапами управління адаптивністю підприємства ритейлу є такі:

- 1 – вивчення мікро- та макрооточення, в якому діє підприємство;
- 2 – оцінка існуючої бізнес-моделі та перевірка її відповідності ціннісним очікуванням покупців;
- 3 – формування пріоритетів на основі інтересів ключових зацікавлених сторін;
- 4 – зіставлення характеристик підприємства, його ціннісної позиції та вимог ринку;
- 5 – прийняття рішення про необхідність забезпечення адаптивності;
- 6 – розробка принципів управління процесом адаптації;
- 7 – пошук резервів, необхідних для практичного втілення окреслених завдань;
- 8 – реалізація комплексу заходів, що забезпечать адаптивність підприємства.

### ВИСНОВКИ

В умовах динамічних змін сьогодення та невизначеності бізнес-середовища, в якому діють сучасні підприємства роздрібної торгівлі України, актуалізується завдання пошуку шляхів забезпечення найбільш ефективного формування та функціонування їх бізнес-моделей. Мінімізація кількості випадкових та неконтрольованих факторів зовнішнього оточення, оперативне реагування на них та своєчасне оновлення всіх складових системи управління є важливим джерелом конкурентних переваг, здатним за рахунок забезпечення адаптивності оптимізувати діяльність підприємства ритейлу.

Проведене дослідження основних тенденцій ринку роздрібною торгівлі України дозволяє конкретизувати чинники, які суттєво впливають на торговельні підприємства та викликають необхідність прояву їх адаптаційних властивостей. Поширення глобалізаційних процесів, жорстка конкуренція, стрімкий розвиток і активне застосування інформаційних та технологічних інновацій, низька купівельна спроможність та висока вимогливість споживачів визначають орієнтири діяльності підприємств роздрібною торгівлі та необхідність трансформації їх бізнес-моделей. Пріоритетними цілями систем управління за таких умов є: максимальне здешевлення витрат, гарантування високої якості та надійності пропонованих товарів та послуг, гнучкість та здатність реагувати на зміни попиту, інноваційна спрямованість всіх процесів. Механізм управління адаптивністю підприємства є сукупністю елементів системи управління (принципів, методів, ресурсів), яка здійснює цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить результативність діяльності, та забезпечує ефективну взаємодію підприємства із середовищем. Формування механізму управління адаптивністю відбувається у 8 етапів. Першочерговим завданням підприємства роздрібною торгівлі є постійний моніторинг зовнішнього оточення, виявлення потенційних загроз та можливостей. Формування уявлення про тенденції розвитку зовнішнього середовища та місце у ньому торговельного підприємства є можливим за умови застосування таких методів: SWOT, SNW, PEST, бенчмаркінг, «Дельфі», моделювання, експертних оцінок тощо. Наступним важливим етапом є оцінка потенціалу підприємства, його бізнес-моделі.

Аналітичний апарат, який при цьому варто використовувати, є досить широким, він обов'язково має включати такі методи, як Canvas, ICME, 8 blocks та ін. Детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє сформулювати пріоритети діяльності, які втілюються у ціннісній пропозиції торговельного підприємства. Актуальним завданням управлінської системи є перманентне зіставлення характеристик цієї пропозиції з вимогами ринку та у випадку виявлення суттєвих розбіжностей – прийняття рішення про необхідність забезпечення адаптивності на основі таких ключових принципів: гнучкості, відкритості, зворотного зв'язку, необхідної різноманітності, рефлексивності.

Резервами практичного втілення окреслених завдань щодо забезпечення адаптивності є існуючі та інноваційні організаційно-технологічні рішення, а також ресурси, необхідні для вирішення проблем відновлення досягнутого рівня діяльності, подолання опору змінам, розвитку окремих складових підприємства та формування їх нових властивостей. Методологічною базою реалізації комплексу заходів, що забезпечать адаптивність підприємства, є сукупність методів виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі та способів управління ними, а саме: факторний аналіз, кластерний аналіз, канонічний кореляційний аналіз, індексний метод та ін.

Таким чином, запропонований механізм управління адаптивністю підприємства роздрібною торгівлі є основою побудови схеми адаптивного управління, використання якого дозволить підвищити якість прийнятих управлінських рішень та нівелювати ризики невідомості. Перспективи подальших досліджень, на думку авторів, полягають у дослідженні інноваційних бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями [Текст] / Широкова Г. В. – СПб. : издат. дом. С.-Петербург. гос. ун-та, 2005. – 431 с.
2. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems [Text] / K. Andresen. – Berlin : Gito, 2006. – 52 p.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
4. Dixon J. R. Measuring Manufacturing Flexibility: An Empirical Investigation [Text] / Dixon J. R. // European Journal of Operational Research. – 1992. – № 60. – P. 131–143.
5. Conrad M. Adaptability, the Significance of Variability from Molecule to Ecosystem [Text] / M. Conrad. – New York : Plenum Press, 1983. – 383.
6. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства [Текст] / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101–105.
7. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. канд. екон. наук [Текст] / М. М. Буднік. – Х. : Харківський державний економічний університет, 2002. – 18 с.
8. Крисько Ж. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Текст] / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38–42.
9. Отенко І. П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства [Текст] / І. П. Отенко // Вісник Донецького національного технічного університету. – 2008. – № 33 (1). – С. 35–39.
10. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective [Text] / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. – 2010. – № 43 (2/3). – P. 216–226.
11. Мокринська З. В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії [Електронний ресурс] / З. В. Мокринська // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 3. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_3/Mokrinska\\_311.htm](http://archive.nbuuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm).
12. Osterwalder A. Business Model Generation [Text] / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.
13. Челгатонев В. І. Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку [Текст] / В. І. Челгатонев // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3 (т. 1). – С. 223–227.
14. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія [Текст] / С. І. Бай. – К. : КНТЕУ, 2009. – 280 с.
15. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія [Текст] / А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін. – К. : КНТЕУ, 2006. – 195 с.
16. Вышлинский Г. Посткризисные изменения продуктового ритейла глазами потребителя [Електронний ресурс] / Г. Вышлинский – Режим доступу : [http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/20120420\\_foodmaster\\_vyshlinsky.pdf](http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/20120420_foodmaster_vyshlinsky.pdf).
17. Рынок e-commerce в Украине [Електронний ресурс] / Управление маркетинга департамента стратегического развития и маркетинга. – 2013. – Режим доступу : [http://www.kreditprombank.com/upload/content/512/E-commerce\\_Market\\_in\\_Ukraine.pdf](http://www.kreditprombank.com/upload/content/512/E-commerce_Market_in_Ukraine.pdf).
18. Кутик М. Google и TNS: исследование рынка электронной коммерции в Украине [Електронний ресурс] / М. Кутик. – 2011. – Режим доступу : <http://ain.ua/2011/07/12/52941>.
19. Purchasing power Europe, 2013/14 : GfK press release [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.gfk.com/news-and-events/press-room/press-releases/Pages/purchasing-power-europe-2013-14.aspx>.
20. Споживчі настрої в Україні : прес-релізи GfK [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gfk.ua/public\\_relations/press/index.ua.html](http://www.gfk.ua/public_relations/press/index.ua.html).
21. Для «Ритейл Групп» 2013 г. стал годом IT технологий и инноваций [Електронний ресурс] / портал розничной и оптовой торговли TradeMaster. – Режим доступу : <http://www.trademaster.ua/finance/9252>.
22. Интерактивные рекламные технологии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smartcity.prom.ua/q2515171-dopolnennaya-realnost>.
23. Мищенко Т. Есть ли перспектива у NFC-платежей в Украине? : Обзор ITcua [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу : <http://itc.ua/articles/est-li-perspektiva-u-nfc-platizhey-v-ukraine/>.
24. Esquivas P. Business Model Adaptation in Retail [Text] / P. Esquivas, P. Ramos, R. Souza // The Boston Consulting Group. – July 2010. – 9 p.
25. Чиженькова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. дис. канд. екон. наук [Текст] / Е. В. Чиженькова. – М. : Орловский государственный институт экономики и торговли, 2006. – 24 с.
26. Ячменьова В. М. Сутність поняття «адаптація» та «адаптивність» [Текст] / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – № 684. – С. 346–353.
27. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилан, Р. Ф. Якобс. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
28. Москальов І. Є. Принципи адаптивності в структурі організації [Електронний ресурс] / І. Є. Москальов. – Режим доступу : <http://profinstrument.org/index.php/analitika/1950-principi-adaptivnosti-v-strukturі-organizacii>.
29. Олексюк М. І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств [Електронний ресурс] / М. І. Олексюк // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526>.
30. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник [Текст] / Г. В. Савицька. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
31. Соколова Л. В. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов // Електронний науковий архів національного університету «Львівська політехніка». – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37\\_240-246\\_Vis\\_720\\_Nemegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37_240-246_Vis_720_Nemegment.pdf).
32. Котелевская Н. В. Экономическая диагностика предприятия: просто о сложном [Текст] / Н. В. Котелевская. – Харьков: Консульт, 2007. – Том 10. – 160 с.
33. Лупан І. В. Використання канонічного кореляційного аналізу у педагогічних дослідженнях [Текст] / І. В. Лупан, З. П. Халецька, В. О. Чеча // Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. – 2011. – № 10. – С. 63–68.
34. Ячменьова В. М. Оцінка адаптивності економічної системи: переваги та недоліки [Текст] / В. М. Ячменьова // Економіка підприємства. – 2009. – № 2–3. – С. 96–103.
35. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посібник [Текст] / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2007. – 325 с.
36. Мороз Л. А. Маркетинг [Текст] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. Маркетинг: підручник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – 244 с.
37. Петрович Й. М. Удосконалення управління процесом адаптації підприємства до ринкових умов господарювання [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, І. І. Грибик // Електронний науковий архів національного університету «Львівська політехніка». – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19227/1/23-Petrovich-110-117.pdf>.