

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики  
Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университета экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*



**Яковенко Яна Александровна**

**РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по  
отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Донец Любовь Ивановна

Донецк – 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР .....	14
1.1 Сущностно – содержательная характеристика ресурсного обеспечения предпринимательских структур .....	14
1.2 Формирование ресурсно- компетенционной базы предпринимательских структур в контексте стратегических изменений .....	32
1.3 Концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур .....	52
Выводы по разделу 1.....	65
РАЗДЕЛ 2 ДИАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР .....	68
2.1. Мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики	
2.2. Формирование информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур .....	94
2.3. Научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур .....	107
Выводы по разделу 2 .....	141
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР .....	147
3.1. Разработка ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры.....	147
3.2. Методика оценки стратегических возможностей развития предпринимательских структур.....	173
3.3. Векторная модель ресурсообеспечения развития предпринимательских структур.....	184
Выводы по разделу 3 .....	201
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	205
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	209
ПРИЛОЖЕНИЯ	233

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** Современное информационное общество с постиндустриальной экономикой становится основой изменений традиционных понятий ведения хозяйственной деятельности и функционирования предпринимательских структур в Донецкой Народной Республике. Процесс ресурсного обеспечения в значительной мере обусловлен тем, что предпринимательские структуры перешли на новые условия и технологии обмена принадлежащими им ресурсами и полностью несут ответственность за принятые управленческие решения своими активами.

Поскольку ресурсное обеспечение затрагивает все сферы деятельности предпринимательских структур, то возникает насущная потребность в научно-методических разработках и формировании информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур, Важность решения этих вопросов обусловлена тем, что объективность и полнота оценки эффективности использования ресурсов позволяют стабилизировать финансово-хозяйственное состояние предпринимательских структур, а также активно влиять на их стратегическое развитие.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Диссертационная работа выполнена согласно научным исследованиям ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при выполнении 2-х госбюджетных кафедральных тем: «Формирование механизмов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий» (Д-2016-3), в рамках которой автором разработаны теоретико-методологические основы развития ресурсного обеспечения предприятий; «Стратегические направления экономического развития предприятий» (Д-2018-3), в рамках которой автором разработана ресурсная стратегия предприятия в конкурентной среде его функционирования;

Материалы исследования использовались при выполнении 4-х хоздоговорных тем: «Разработка научно-методического инструментария по управлению экономическим потенциалом предприятия в условиях конкуренции» – разработан научно-методический подход к оценке ресурсного потенциала предприятия; «Разработка рекомендаций по оптимизации хозяйственных решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия» – предложен комплексный подход к оценке ресурсного обеспечения предприятия на основе агрегированной системы показателей; «Разработка научно-практических подходов к формированию стратегического развития предпринимательских структур» - усовершенствована методика оценки стратегических возможности развития предпринимательских структур; «Формирование направлений развития и управления адаптационным потенциалом экономических систем» - разработан научно-методический подход к формированию информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам исследования теоретико-методологических и практических аспектов развития предпринимательских структур, предпринимательства, торговли посвящены работы Е. Азарян, С. Алексеева, А. Бачурина, К. Белоусовой, Н. Ващенко, Л.Донец, М. Дюковой, Н. Возияновой, И.Гречиной, Ю. Петрушевского, В. Орловой, Л. Омельянович, Н. Фарафоновой, С. Юрина, Й. Шумпетера, О. Ивановой, В. Солдатова, В. Харченко.

Теоретические и методологические аспекты ресурсообеспечения предпринимательских структур освещены в научных трудах Ю.Аппановой, В.Батовой, А.Ильясовой, Н. Климовой, С.Кована, М.Комаровой, Л.Окороковой, А.Садекова, О.Снитко.

Несмотря на значительное количество научных исследований в данном направлении, остаются недостаточно раскрытыми вопросы ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур, что обусловило выбор

темы диссертации, ее целевую установку и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы – разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

проведен контент-анализ сущностно - содержательной характеристики ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

выявлены особенности формирования ресурсно-компетенционной базы предпринимательских структур в контексте стратегических изменений;

разработан концептуальный подход к формированию ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур;

установлено влияние состояния потребительского рынка ДНР на развитие предпринимательских структур;

разработан научно-практический подход к формированию информационно - аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

разработан научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

обоснован научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры;

предложена методика оценки стратегических возможностей развития предпринимательских структур;

разработан научно-методический подход к определению оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры.

**Объект исследования** – процессы ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур.

**Предмет исследования** – теоретические, методические и прикладные положения по ресурсному обеспечению развития предпринимательских

структур.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями) в части п. 8.7. Обеспечение развития предпринимательских структур, представленных в различных формах, видах и сферах экономической деятельности; 8.18. Обеспечение эффективности предпринимательской деятельности; 8.26. Экономический потенциал предпринимательских структур.

**Научная новизна полученных результатов** характеризуется следующими положениями:

*усовершенствованы:*

концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур, который, в отличие от существующих, характеризуется комплексным научно обоснованным видением взаимосвязи теоретико-методологической, диагностической и стратегической платформы, что позволяет предпринимательским структурам достичь оптимального уровня развития в условиях стратегических изменений экономики ДНР;

научно-методический подход к формированию информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур, который, в отличие от традиционных, основан на применении метода биологических аналогий и дискриминантного анализа, учитывает динамические значения индекса конкурентоспособности, индекса конкурентной активности и интенсивность зональной конкуренции, использование которого позволяет сгруппировать предпринимательские структуры с учетом характерной модели их развития в конкурентной среде (агрессивная или защитная);

научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур, отличительной особенностью которого является использование агрегированного показателя, сформированного на основе комплексных локальных оценок его элементов (информационного,

технико-технологического, финансового, кадрового, организационного и маркетингового обеспечения), использование которого позволяет оптимизировать управленческие решения по определению ключевых доминант повышения ресурсного обеспечения развития предпринимательской структуры;

научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры, отличительная особенность которого состоит в комплексном подходе, объединяющем аналитико-исследовательскую, проектно-организационную и имплементационную фазы управления ресурсным обеспечением, учитывающих стратегические приоритеты и ресурсные возможности предпринимательской структуры, использование которого способствует эффективности управленческих решений по трансформации векторов развития предпринимательской структуры;

научно-методический подход к оценке стратегических возможностей реализации ресурсных стратегий предпринимательской структуры, который отличается от существующих тем, что учитывает уровень развития компетенций в сфере ресурсного обеспечения во взаимосвязи с ключевыми факторами успеха, предусматривает использование методов нечеткой логики реализации ресурсной стратегии, использование которого способствует согласованности предпринимательских действий на основе ресурсных возможностей с учетом уровня развития компетенций;

научно-методический подход к определению оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры, которая включает три ключевых вектора: фактический уровень ресурсообеспеченности (ресурсный аспект), уровень ресурсных возможностей реализации ресурсной стратегии (компетентностный аспект), потребительскую ценность (ценностный аспект) - и основывается на расчете интегрального показателя векторной модели ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур, использование которого позволяет

консолидировать действия всех структурных компонентов и направлений предпринимательской деятельности, обеспечивая условия для получения синергетического эффекта;

*получили дальнейшее развитие:*

определение дефиниции «ресурсное обеспечение» – это целенаправленный управленческий процесс, включающий комплекс мер, направленных на сбалансированность ресурсной базы в соответствии со стратегией развития предприятия в конкурентной среде его функционирования и обеспечивающих минимизацию рисков в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды;

обоснование диалектической связи между категориями «ресурсы предприятия», «ключевые компетенции», «конкурентные возможности» и «стратегические изменения», особенность которой состоит в ее цикличности, а именно: осуществление стратегических изменений в предпринимательских структурах порождает новый спектр возможных путей дальнейшего развития ресурсов, ключевых компетенций, конкурентных возможностей, уровень развития которых становится условием для проведения других стратегических изменений и т.д.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, расширением подходов к решению вопросов ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур и заключается в научном обогащении теоретического и методического базиса на основе предложенных научно-методических разработок и рекомендаций. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур могут стать основой для дальнейших исследований в области экономического управления предпринимательскими структурами в стратегическом контексте.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке прикладного инструментария, который может быть использован для принятия обоснованных управленческих решений по ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур.

Наибольшую практическую ценность имеют: контент-анализ сущностно – содержательной характеристики ресурсного обеспечения предпринимательских структур; особенности формирования ресурсно-компетенционной базы в контексте стратегических изменений; концептуальный подход к формированию ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур; влияние состояния потребительского рынка ДНР на развитие предпринимательских структур; научно-практический подход к формированию информационно – аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения; научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур; научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры; методика оценки стратегических возможности развития предпринимательских структур; научно-методический подход к определению оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в практику ООО «Арония» (справка № 76 от 23.09.2021 г.), ООО «АМИК» (справка № 34 от 07.10.2021 г.) ООО «Шире круг» (справка № 36/03 от 06.07.2021 г.), ООО «Юзстрой» (справка № 54 от 11.10.2021 г.), ООО ПКФ «Монтажремстрой» (справка № 14 от 07.10.2021 г.).

Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при изучении дисциплин «Организационное развитие предприятия», «Стратегическое управление предприятием», «Предпринимательство и бизнес-культура», «Формирование бизнес-моделей предприятия» (справка № 13/1895 от

18.10.2021 г.).

**Методология и методы исследования.** Теоретической и информационной базой исследования являются научные концепции и теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых по вопросам экономического развития предпринимательства и торговли, формирования ресурсного обеспечения предпринимательских структур; информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; статистическая отчетность исследованных предприятий.

Методологическую основу диссертации составляют совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы абстрагирования, объяснения, обобщения, группирования (при проведении контент-анализа работ ученых-экономистов, занимающихся исследованиями формирования и оценки ресурсообеспеченности предпринимательских структур); метод системного, семантического анализа и синтеза (при обосновании базовых понятий с целью решения задач исследования); системно-структурный метод (при формировании концептуального подхода к ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур); структурно-логического и комплексного анализа (при обосновании ресурсно – компетентностной базы как источника формирования стратегических изменений предпринимательских структур); экспертной и рейтинговой оценки (при оценке ресурсного обеспечения предпринимательских структур); экономико-математические методы (при оценке уровня ресурсного обеспечения и стратегических возможностей развития предпринимательских структур); метод графического изображения (для визуализации полученных результатов исследования).

Обработка данных осуществлялась с использованием современных компьютерных технологий в среде Microsoft Excel.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития

предпринимательских структур;

научно-методический подход к формированию информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

системно-динамическая модель оценки эффективности реализации интеллектуальных ресурсов предпринимательских структур;

научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры;

научно-методический подход к оценке стратегических возможностей реализации ресурсных стратегий предпринимательской структуры;

научно-методический подход к выбору оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры;

понятийно-категориальный аппарат ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование. Все научные положения, результаты и выводы, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены автором лично. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя.

Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на научно-практических конференциях различного уровня в Донецкой Народной Республике и за ее пределами, в том числе следующих: «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (г. Москва, 2017г.); «Управленческий конгресс. Стратегия и методический инструментарий формирования кадрового потенциала региональной экономики в условиях глобальных рисков» (г. Белгород, 2018г.); «Наука и практика в развитии социально-экономического, правового

и образовательного потенциала общества» (г. Норильск, 2018г.); «Актуальные проблемы и перспективы трудоустройства выпускников образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования» (г. Донецк, 2018г.); «Региональное управление и управление проектами» (г. Астрахань, 2018 г.); «Пути устойчивого развития мира» (г. Сочи, 2018г.); «Донецкие чтения - 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2019г.); «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития» (г. Донецк, 2019 г.); «Состояние и траектория развития торговли Донецкой Народной Республики» (г. Донецк, 2019 г.); «Современные проблемы развития социально-экономических систем: инновационные подходы и решения в управлении и маркетинге» (г. Ростов-на-Дону, 2020г.); «Теория и практика коммерческой деятельности» (г. Красноярск, 2021 г.); «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2018 – 2021 гг.); «Дорожная карта мировой экономики» (г. Донецк, 2020 – 2021 гг.); «Плехановские чтения» (г.Москва, 2021г.); «Тенденции развития мировой торговли в XXI веке» (г.Пермь, 2021г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 23-х научных трудах, в том числе: 2 монографии – коллективные (лично автору принадлежит 3,65 печ.л.); 6 статей в рецензируемых научных изданиях (ВАК) объемом 2,11 печ.л.; 6 статей в других научных изданиях (2,92 печ.л.); 9 трудов апробационного характера 2,21 печ.л. Общий объем публикаций составляет 10,89 печ.л.

**Структура диссертационной работы** определяется поставленной целью исследования и соответствует логической последовательности решения задач. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, раскрывающих содержание темы исследования и выводов к ним, заключения, списка использованной литературы из 170 наименований и приложений объемом 60 страниц. Общий объем работы составляет 209 страниц.

## **Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

### **1.1. Сущностно – содержательная характеристика ресурсного обеспечения предпринимательских структур**

Современное информационное общество с постиндустриальной экономикой становится основой изменений традиционных понятий ведения хозяйственной деятельности и функционирование предпринимательских структур. Усиление влияния конкуренции, снижение реальных доходов населения, заинтересованность предпринимателей и работников в увеличении конечного результата хозяйственной деятельности, необходимость соответствия современным мировым трендам, изменение формата рыночных отношений создают необходимость поиска новых путей повышения эффективности ресурсного обеспечения, обуславливающего экономический рост и развитие предпринимательских структур.

Устойчивое развитие предпринимательских структур является результатом взаимодействия достаточно сложной структуры ресурсного обеспечения предпринимательской деятельности. Такая довольно сложная конструкция является следствием взаимодействия совокупности ресурсов, потенциала и ресурсного потенциала, посредством чего они приобретают преимущество от использования в обеспечении стабильного развития предприятия.

Ресурсы состоят из входящих потоков, обеспечивающих работу предпринимательских структур и позволяющие реализовывать стратегии. Цель ресурсной теории заключается в обосновании создания, использования и возобновления конкурентоспособных преимуществ в масштабах ресурсов предпринимательских структур [67].

Вопросы управления ресурсами предпринимательских структур находятся в сфере научных интересов таких авторов, как: О.Ф. Балацкий, Н.В.Ващенко, Е.С.Кравченко, А.И.Ковалев, Е.В. Лапин, В.В.Солдатов, С.Г. Тяглова, О.С. Фефонин, З.Е. Шершнева и другие. Анализ теории и практики управления ресурсами предпринимательских структур показал, что важнейшим направлением его совершенствования является применение системного подхода (табл. 1.1).

По мнению В.В. Солдатова, ресурсы – это денежные средства, ценности, запасы, имущество, кадры, компетенции и другие возможности осуществления деятельности предпринимательских структур [132, стр.25].

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика подходов к управлению ресурсами предприятия [130, стр. 332, 157].

<b>Основные аспекты</b>	<b>Традиционный подход</b>	<b>Процессный подход</b>	<b>Системный подход</b>
Цели управления	Прибыль, рентабельность, производительность, комплексные мультипликаторы, стоимость бизнеса.	Оптимизация бизнес-процессов, структурирование и грамотное реагирование на изменения.	Эффективная реализация потенциала предприятия, обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ.
Особенности управления ресурсами	Распределение задач управления по отдельным направлениям деятельности предприятия (инвестиционной, финансовой, производственной и так далее).	Систематическая идентификация и управление различными процессами предприятия и их взаимосвязями.	Единая программа управления активами, включающая полный цикл этапов принятия решений по формированию, использованию и развитию.
Особенности диагностики ресурсов	Раздельное рассмотрение отдельных составляющих ресурсов в практике экономического анализа деятельности предприятия.	Рассмотрение предприятия как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой.	Системная диагностика ресурсов, позволяющая распознать проблемы и оценить качество, риски, эффективность и конкурентоспособность на всех этапах управления.

Управление ресурсами является одной из главных и сложных задач предпринимательских структур. Сложность заключается в существовании многочисленных характеристик и классификаций активов, и соответственно не возможность выбора единого метода и способа анализа активов, а также формирование единой системы управления.

В различных сферах экономики ресурсы различаются по объемам и содержанию. Недостаток ресурсов является препятствием для экономических субъектов успешно разработать и реализовать стратегию, выполнить уставные функции и институциональные требования.

Экономическую, организационную, информационную, технологическую и другую значимость ресурсов важно оценивать для предпринимательских структур в связи с тем, что отсутствие, низкое качество или ограниченное количество не будут способствовать достижению субъектом его стратегической цели. Их актуальность состоит в возможностях сформировать оптимальную для предпринимательской структуры стратегию, во взаимосвязи и взаимодействии с конкурентной средой предпринимательских структур в процессе постановки бизнес-цели.

Функционирование предпринимательских структур в соответствии с утвержденными направлениями деятельности не ограничивается использованием только основных ресурсов. В современных реалиях все большее значение приобретают информационные и интеллектуальные ресурсы, предпринимательские способности (компетенции) как ресурс.

Обладание уникальными ресурсами позволяет предпринимательской структуре определить характер их использования во взаимоотношениях с внешним окружением. Разработка и реализация текущих и стратегических решений предполагают накопление и обработку информационной базы данных, комплектуемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени деятельности [19, стр. 8].

Стратегические планы, определение тенденций развития внешней среды

и перспектив развития смежного бизнеса, формирование направлений развития предпринимательских структур, обосновывают необходимость концентрации всех видов ресурсов. Предпринимательские структуры, являясь сложной системой, приобретает, соединяет, потребляет, воспроизводит и распределяет различные виды ресурсов [19, стр. 8].

Основные положения ресурсной концепции, анализ сущности и особенностей ресурсов и активов, а также обобщение различных источников позволяют сформировать следующие принципы управления ресурсами [141, стр. 42].:

- двойственная природа ресурсов (как источников и как активов);
- системность в управлении ресурсами;
- формирования «ядра» ресурсов;
- упорядоченность структуры ресурсов;
- конкурентоспособность;
- эффективность использования ресурсов;
- синергизм и комплементарный эффект различных видов ресурсов;
- обеспечение устойчивого развития ресурсов;
- согласованность со стратегией развития предприятия;
- ликвидность;
- формирование, изменение и использование ресурсов во взаимосвязи с рисками.

В современных условиях ограниченности и ежедневной растущей стоимости ресурсов, определение стратегических векторов деятельности и концентрация оптимального количества ресурсов во всех бизнес-процессах предпринимательской структуры становится основополагающим условием успеха. Формирование и разработка оптимизационной стратегии управления ресурсным потенциалом предпринимательской структуры является базисным фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и роста инвестиционной привлекательности. В текущих процессах изменение

характера, структуры и содержания управления ресурсами в предпринимательских структурах, анализ их природы, средств и методов управления - все это является необходимым условием повышения эффективности управления современными предпринимательскими структурами.

Так, стратегической целью управления ресурсами предпринимательской структуры становится обеспечение результативной и полноценной реализации потенциала предприятия, с последующим созданием устойчивой и долгосрочной конкурентоспособной позиции на рынке.

Существует значительное количество исследовательских работ по рассмотрению сущности понятия ресурсного потенциала на макроуровне, хотя в теоретических и практических аспектах на уровне предприятия эта категория изучена недостаточно. Значимость данной категории определяется тем, что любые цели и задачи в долгосрочном периоде зависят от ресурсного потенциала предпринимательских структур.

Изучение ресурсного потенциала занимались отечественные и зарубежные ученые, такие как А. Антонов, Ю. Олейник, К. Миско, А. Садеков и другие.

Прежде чем рассматривать сущность понятия «ресурсный потенциал», необходимо разобраться в определении понятия «потенциал» в общем.

При проведении исследования использованы методы системного и семантического анализа (при определении трактовки понятия «потенциал»), методы компаративного анализа (при определении понятия «ресурсный потенциал»), методы структурно-логического анализа (при составлении структурно-логическая схема ресурсного потенциала предприятия).

Теория потенциала предприятия находится в сфере научных интересов таких авторов, как: О.Ф. Балацкий, Ю.В. Киндзерский, Н.Г. Кузнецова, Е.В. Лапин, А.И. Олексюк, Е.В. Попов, И.М. Репина, С.Г. Тяглова, О.С. Фефонин, З.Е. Шершнева и другие.

Ведущими учеными в разное время исследуется понятие «потенциал», что обусловлено определенными аспектами исследований.

Трактовки понятия «потенциал» весьма разнообразны, однако результаты их анализа позволили выделить несколько теоретических подходов к сущности исследуемой категории. Так, потенциал предприятия можно рассматривать, основываясь на подходах, представленных на рисунке 1.1.

В первом случае потенциал трактуется как способность системы к максимизации получаемых в ходе хозяйственной деятельности результатов (объемов производства продукции, прибыли). Оценка его величины в этом случае заключается в определении максимального количества благ, которые предприятие способно производить в условиях данного количества, качества и структуры ресурсов [67; 106; 114]. Долгое время в отечественной экономической науке экономический потенциал предприятия отождествлялся с масштабом деятельности объекта, а для его характеристики использовались понятия размер предприятия и его производственная мощность [119, стр. 22].



Рисунок 1.1 – Сущностная характеристика понятия «потенциал»

*Обобщено и систематизировано автором по источникам [67; 85; 106; 72; 114]*

Ориентация на максимизацию производственной функции характерна и для исследований советского периода, где в условиях централизованной системы

управления экономикой проблема оценки потенциала производственных предприятий решалась посредством измерения их производственной мощности; нормирования труда, площади, средств обращения; доведение до предприятий предельных задач объема товарооборота и прибыли. Однако использование этого подхода в современных условиях вызывает сомнение, поскольку он не учитывает внешний аспект проявления потенциала.

Согласно функциональному подходу потенциал предприятия рассматривается как совокупность функций, которые обеспечивают реализацию способностей и возможностей: производство, маркетинг, научные исследования и другие. Также, потенциал как экономическая категория представляет собой возможность и готовность экономических субъектов сосредоточить свои усилия на тех сферах деятельности, в которых у них имеются либо абсолютные, либо сравнительные преимущества [20, стр. 62].

Содержание экономической категории «потенциал» определяется следующими характеристиками [58, стр. 15] представленными на рисунке 1.2.

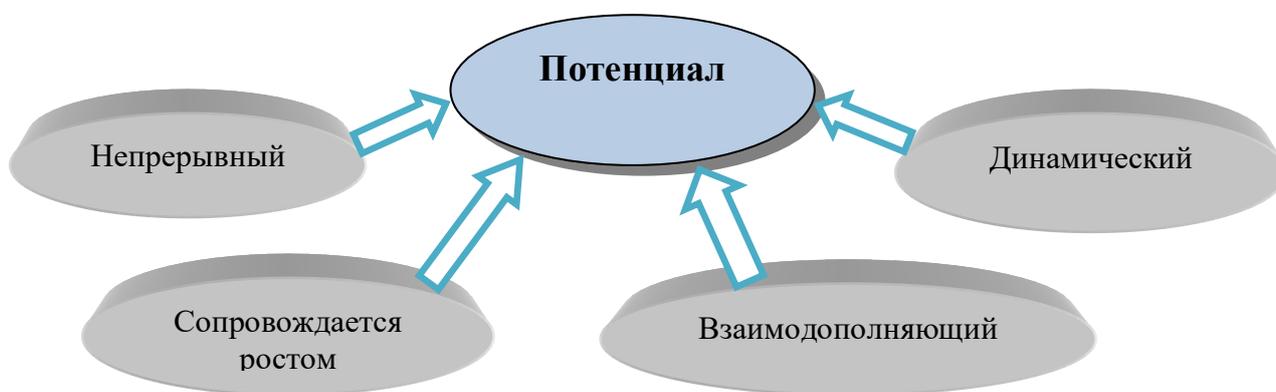


Рисунок 1.2 – Характеристики экономической категории «потенциал»

Основной характеристикой потенциала в данном аспекте рассмотрения является динамический характер и проявляется он только в процессе его потребления. Необходимым и обязательным условием использования потенциала является обеспечение его роста, путем процессов пользования и

наращивания, которые сами по себе являются непрерывными и дополняющими друг друга.

Потенциал характеризует также уровень практического применения и использования имеющихся возможностей. В данном понимании термин «потенциал» достаточно часто совпадает с понятием «резерв». При этом, рассматривая потенциал в таком аспекте, следует отметить, что возможности предприятия могут быть, как реализованы, так и нереализованные. В свою очередь нереализованные возможности отдельных структурных элементов потенциала приводят к снижению эффективности функционирования потенциала предприятия в целом [17, стр. 143].

В общем, в исследованиях эволюции научной мысли авторов можно выделить три направления в развитии категории «потенциал» [117, стр. 215], а именно:

- совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных видов ресурсов;
- система материальных и трудовых факторов, обеспечивающих достижение цели производства;
- способность комплекса ресурсов экономической системы выполнять поставленные перед ней задачи.

Также, не существует общепризнанного определения понятия «ресурсный потенциал», поэтому возникает необходимость в систематизации накопленного опыта по изучению ресурсного потенциала, а также уточнение сущности данного понятия (Приложение А).

Анализируя взгляды ученых, можно выделить различные подходы к определению категории «ресурсный потенциал»:

- совокупность ресурсов без учета качественной определенности;
- материальная основа производства до момента их вовлечения в производственный процесс;
- определение категории без упоминания целевого назначения.

В результате анализа и рассмотрении различных научных взглядов, можно прийти к выводу, что ресурсный потенциал предпринимательских структур - это совокупность имеющихся видов ресурсов, сопряженных между собой, использование которых позволяет достичь экономического эффекта.

Выделяют следующие отличительные особенности категории «ресурсный потенциал»:

1. Ресурсный потенциал - это система ресурсов, используемых комплексно.
2. Ресурсный потенциал предусматривает взаимозаменяемость ресурсов, используемых в общественном производстве.
3. В состав входят ресурсы, предназначенные к потреблению в рассматриваемом периоде, и их страховые и другие запасы.
4. Ресурсный потенциал характеризует ту часть запаса, которую можно получить с учетом достигнутого уровня технологического развития общества и экономической целесообразности вовлечения в общественное производство.
5. В ресурсный потенциал включаются альтернативные ресурсы и их источники, т. е. новые виды ресурсов [111, стр. 142].

Так, анализ ресурсного потенциала предпринимательских структур включает исследование каждой его составляющей части, что позволяет: установить положительные и отрицательные тренды развития в процессе функционирования; принять обоснованные управленческие решения по рентабельному использованию ресурсов; создавать и использовать дополнительные возможности для повышения результатов деятельности.

Результатом теоретического анализа различных литературных источников стал вывод о том, что ресурсный потенциал предпринимательских структур - это совокупность качественных характеристик имеющихся видов ресурсов, обуславливающих достижение экономического эффекта деятельности предприятия с учетом его возможностей и степени готовности к стратегическому развитию в условиях конкурентной среды.

*Авторское понимание* этого понятия состоит в следующем: *ресурсный потенциал* – это возможности и резерв неиспользованных материальных, нематериальных, человеческих, производственных, финансовых и других ресурсов. Именно совокупность обеспеченных ресурсами функциональных возможностей предпринимательских структур определяет его способность гибко реагировать на все изменения, происходящие во внешней конкурентной среде и обеспечивать устойчивые преимущества в отношении своих конкурентов.

Исследование знаний по направлению ресурсного потенциала складывается в рамках стратегического планирования и управления, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и т.д. В результате накоплен богатый инструментарий оценки возможностей предпринимательских структур в различных сферах ее деятельности, но вместе с тем, ощущается недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры ресурсного потенциала.

Структура, в которой сегодня представлены знания, нацеленные на оценку состояния ресурсного потенциала предпринимательской структуры, не позволяет руководителю оперативно оценить возможности своего предприятия, выявить слабые стороны или, наоборот, обнаружить и оценить внутренние резервы для осуществления новых шагов в рыночной деятельности. Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие четкой структуры, которая имела бы взаимосвязь не только с процессом стратегического управления, но и с организационной структурой предпринимательских структур.

Правомерно предположить, что одинаковые по качеству ресурсы могут обладать различным потенциалом в зависимости от степени их использования. Значит, ресурсный потенциал характеризует не только различные виды ресурсов, но и степень их использования, способность создавать полезный эффект.

Также, стоит заметить, что как экономическая категория ресурсный потенциал выражает отношения по поводу аккумуляции и использования имеющихся возможностей между ресурсами. Сущность ресурсного потенциала заключается во взаимодействии всех его составляющих элементов.

Структурную составляющую ресурсного потенциала предприятия представляют технико - технологический, финансовый, информационный, маркетинговый, кадровый и организационный потенциалы (рис.1.3).

Формирование и развитие ресурсного потенциала предпринимательских структур происходит следующим образом: базовыми ресурсами для любой предпринимательской структуры являются кадры и основной капитал, формирующие технико – технологический, финансовый потенциалы, современные составляющие маркетинговый, информационный и организационный потенциалы, способствующий аккумуляции внутренней структуры.

Если ориентация предпринимательской структуры становится связанной с инновационным направлением развития через нововведения, «ноу-хау» и т.п., тогда ресурсная составляющая проходит процесс модификации через основополагающие потенциалы. База кадров и основного капиталовложения в составляющие потенциалы приобретают абсолютно новые или качественно усовершенствованные свойства, открываются уникальные возможности, создаются, формируются конкурентные преимущества иного уровня развития и расширяется сфера деятельности предпринимательской структуры на рынке.

Так, каждая составляющая ресурсного потенциала начинает претерпевать те или иные изменения нового уровня и порядка функционирования предпринимательской структуры во времени.

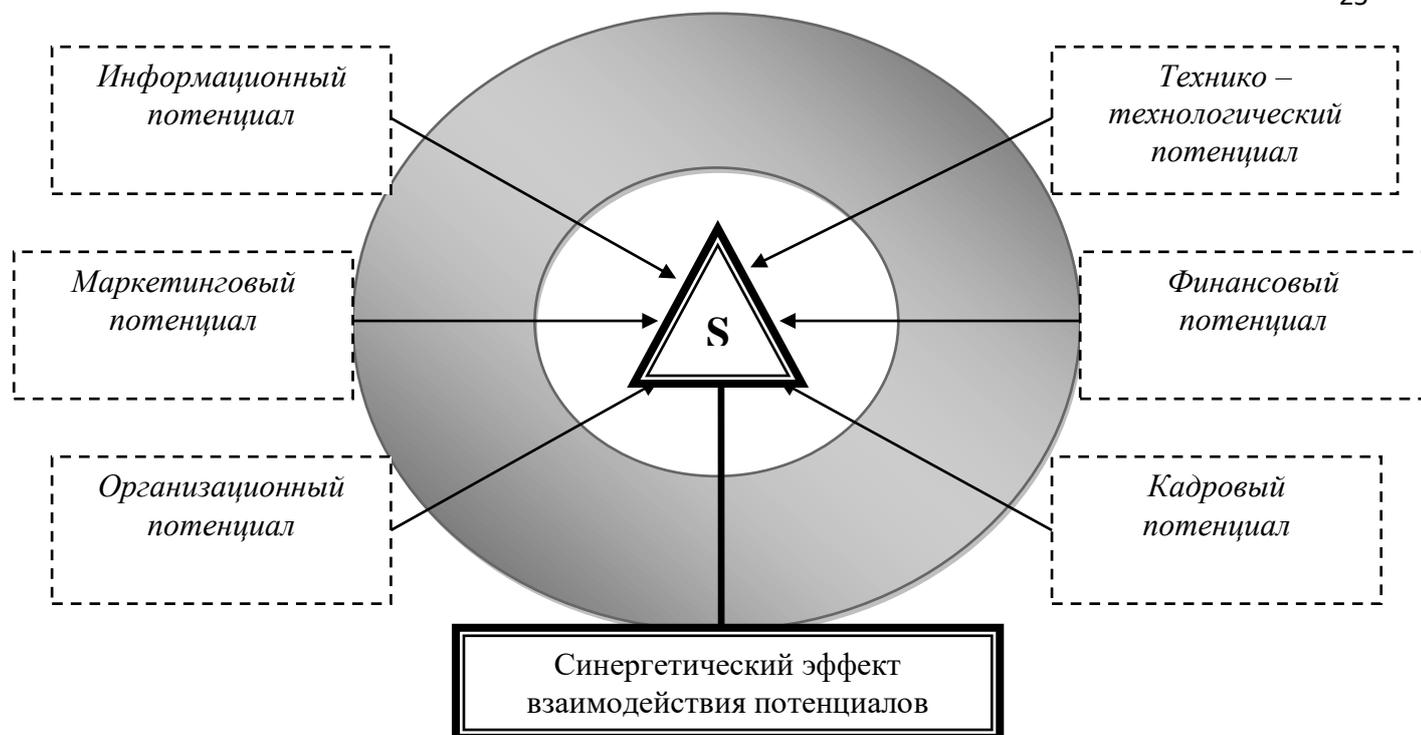


Рисунок 1.3 – Структурно-логическая схема ресурсного потенциала предпринимательских структур

Процесс преобразования кадрового потенциала способствует совершенствованию администрирования и формированию менеджмент – потенциала, в последствии формирование и становлению интеллектуального потенциала предпринимательской структуры.

Развитие технико - технологического и финансового потенциалов создают фундамент инновационного развития предпринимательской структуры, которое невозможно без качественных изменений и использования научно – технических разработок, технологий, ориентации предпринимательских структур на ресурсосбережение и цифровой трансформации.

Зарождение бизнеса и последующее его развитие в современном мире предполагает наличие у предпринимательской структуры определенного жизненно необходимого объема информации, что послужило основой для выделения информационного потенциала.

Сами по себе информационные ресурсы не могут обеспечить развитие предпринимательских структур, но информационные потоки, ускоряясь и

наполняясь обновленными данными, способны спровоцировать рост скорости накопления качественных измерений, сформировать информационную базу для развития всех потенциалов предпринимательских структур. В ходе данного развития происходит взаимодействие потенциалов, появляются синергетические эффекты (S), позволяющие системе выйти на новый качественный уровень инновационного развития [116, стр. 323].

Современные развития рынка и условия бизнес-среды способствуют изменению акцентов внимания с нынешнего состояния функционирования предпринимательских структур на проекционное будущее. Учитывая это, а также принимая во внимание необходимость рассмотрения деятельности через призму бизнес-процессов, процесс управления потенциалом следует рассматривать с позиций процессно-системного подхода, применение которого позволит обеспечить качественное управление потенциалом, будет способствовать эффективному использованию всех его компонентов.

Проведенный анализ существующих трактовок термина «потенциал» позволяет сделать вывод, что в современных условиях хозяйствования потенциал предпринимательских структур должен рассматриваться с позиций интегрированного подхода, который объединяет три общепринятых в экономической литературе подхода. Согласно этому подходу сущность потенциала должна раскрываться как совокупность качеств системы взаимосвязанных ресурсов, способностей, компетенций и возможностей, мобилизация и сбалансированная комбинация которых обеспечивает динамичное развитие предпринимательской структуры на внутреннем и внешнем рынках, способствует достижению стратегических целей, и формирует определенные конкурентные преимущества с учетом влияния внешней среды. Предложенное определение подчеркивает, что потенциал, прежде всего, это возможность предпринимательской структуры достигать определенных целей, ресурсы при задействованности компетенций и способностей считаются основой для реализации этой возможности.

Ресурсная составляющая потенциала – это не исчерпывающая его характеристика. Безусловно, методологической основой для понимания сущности и внутренней природы потенциала выступает само понятие «ресурсы». Однако их не следует отождествлять. Среди ученых, занимающихся исследованием ресурсного потенциала, не выработано единого подхода к его пониманию. Основным фактором создания долгосрочного и уникального конкурентного преимущества предпринимательских структур является оптимизация управления его ресурсами.

Управление ресурсами предпринимательских структур следует рассматривать как сложное хозяйственное решение, процесс принятия которого осуществляется с использованием многокритериальных принципов. Поскольку, управление ресурсами происходит в условиях неопределенности, а также влияния взаимосвязанных и противоречивых факторов внешней и внутренней среды, целесообразно при обосновании управленческих решений использовать интегрированный подход.

Согласно ресурсной теории предпринимательские структуры представляют собой совокупность ресурсов. Ресурсы оказывают непосредственное влияние на эффективность и развитие деятельности предпринимательских структур по следующим причинам [11, стр. 363]:

- доходы предпринимательских структур определяются количеством и качеством вовлеченных в процесс его функционирования ресурсов, их рациональным взаимодействием;
- эффективно используемые ресурсы в будущем обеспечат стабильную конкурентную позицию на определенном рынке;
- разница между доходами от использования ресурсов и затратами на их приобретение и эксплуатацию определяет финансовую эффективность деятельности предпринимательских структур.

Деятельность предпринимательских структур Донецкой Народной Республики осуществляется в достаточно сложных условиях внешней среды,

для которой характерен высокий уровень неопределенности и риска, непрерывное ускорение изменений социального и экономического окружения. В процессе хозяйственной деятельности предпринимательские структуры систематически сталкиваются с новыми угрозами и перспективами развития, а, следовательно, вынуждены заранее реагировать на эти угрозы и использовать перспективные возможности. В данных условиях, критерием обеспечения устойчивого развития и стратегической гибкости предпринимательской структуры является ресурсное обеспечение, высокий уровень которого расширяет поле возможностей достижения целевых ориентиров при оптимальном использовании ресурсов.

Изучению ресурсообеспечения предпринимательских структур посвящены разработки многих учёных-экономистов, среди которых следует отметить диссертационные исследования К. А. Белоусовой [29], М. В. Дюкова [49]; научные труды Н.В. Фарафоновой [142], С.В.Юрина [155], и др.

В современных условиях предпринимательские структуры вынуждены реагировать на требования, задаваемые окружающей средой. В процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимательские структуры не могут функционировать обособленно без взаимодействия с ней. Это происходит во время потребления внешних ресурсов, при влиянии объективных внешних факторов на хозяйствующий субъект, в процессе передачи созданной продукции во внешнюю среду. В связи с тем, что предпринимательские структуры постоянно взаимодействует с окружающей средой необходимо тщательно следить за динамикой событий, происходящих как в его макроокружении, так и в микроокружении. Поэтому в целях эффективного функционирования предпринимательских структур следует систематически проводить анализ его ресурсобеспеченности [143].

Однако, ресурсное обеспечение некорректно сводить лишь к формированию источников деятельности хозяйственного субъекта. Этот процесс намного шире и оказывается сквозным по отношению к

стратегическому управлению деятельностью в целом. От ресурсного обеспечения зависит возникновение или разрешение целого ряда проблем менеджмента предпринимательских структур, например, предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов, стимулирование повышения эффективности и т.д..

Направления ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур, с одной стороны, определяются финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми оно располагает в настоящий период, а с другой – интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые предпринимательские структуры планируют внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования.

В этой связи определенное значение приобретают процессы сбора, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления функций планирования, организации и контроля с целью эффективного и рационального использования ресурсов и минимизации риска в деятельности предприятия.

Ресурсообеспеченность – это наличие у хозяйствующего субъекта основных, оборотных средств, трудовых ресурсов, собственного и заемного капитала, необходимых для системной, бесперебойной и эффективной работы в долгосрочной перспективе.

В тоже время достаточность ресурсообеспеченности зависит от того, насколько предпринимательские структуры имеют возможность обновлять ресурсы и их приобретать для расширения бизнеса. Другими словами, обеспеченность основными и оборотными средствами обуславливается финансовым капиталом предпринимательских структур: нет прибыли – нет расширенного воспроизводства [57].

Исследуя ресурсное обеспечение предпринимательских структур, Н. В. Фарафонова связывает этот процесс с развитием предприятия (переходом к качественно новому состоянию) и определяет как совокупность определённых видов ресурсов и источников их формирования, а также как

направление, расширение, пополнение и воспроизводство источников ресурсов [142, стр. 101].

М. С. Дюков в своём исследовании выделяет структурное подразделение по развитию системы управления ресурсами, основная цель которого заключается в формировании системы ресурсного обеспечения, в которую вошли виды ресурсов и ресурсные потоки, методики рационального использования ресурсов, стратегии ресурсообеспечения [49, стр. 10].

В научных трудах и аналитических материалах рассматривается ряд понятий, характеризующих ресурсную составляющую функционирования экономических субъектов с позиций их стратегического управления, а именно: «ресурсная обеспеченность» [121], «ресурсное обеспечение» [141], «ресурсный потенциал» [62], «ресурсный баланс» [58], «ресурсный дефицит» [53], «ресурсные ограничения» [55] и др. Ключевыми являются понятия «ресурсная обеспеченность» и «ресурсное обеспечение».

Научное толкование понятия «ресурсное обеспечение» («ресурсообеспечение») в основном касается функционирования предприятий, организаций, учреждений, реже – отраслей народного хозяйства или органов государственного управления. Л. Снитко считает, что ресурсное обеспечение деятельности экономической организации – «это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижения риска в деятельности организации» [128, стр. 123].

В рамках макроэкономического анализа понятие «ресурсообеспечение» употребляется преимущественно в аспекте регулирования источников и факторов экономического роста, или касается выполнения других важных государственных функций.

С. Юрин рассматривает ресурсное обеспечение как «совокупность внутренних и внешних ресурсов и условий, необходимых для становления и

устойчивого функционирования инновационной сферы» [155, стр. 29].

С точки зрения устойчивого развития авторами приводится определение понятия «ресурсное обеспечение устойчивого развития», под которым понимается «способность экономики перераспределять все имеющиеся ресурсы так, чтобы обеспечивать эффективное и сбалансированное её функционирование в нынешнем времени и возможность развития в будущем» [49, стр. 12].

В контексте экономической безопасности предприятия используется термин «ресурсообеспеченность», сущность которого раскрывается через наличие у хозяйствующего субъекта основных, оборотных средств, трудовых ресурсов, собственного и заемного капитала, необходимых для системной, бесперебойной и эффективной работы в долгосрочной перспективе [143].

Й. Шумпетером, определяет ресурсное обеспечение «как качественно и количественно новую комбинацию экономических ресурсов, обеспечивающую смену техники и переход к новому укладу и обеспечение растущих доходов за счет инноваций» [152, стр. 34].

По мнению О. В. Иванова, ресурсное обеспечение рассматривается в виде «ресурсного блока», который трактуется им как «совокупность процессов по производству и эффективному использованию ресурсов, при котором достигается максимальное удовлетворение безграничного потребления общества, что дает основание структурировать экономику по взаимосвязанным процессам воспроизводства ресурсов» [57, стр. 29].

Результатом анализа научных взглядов на сущностную характеристику исследуемого понятия стало авторское определение данного понятия.

*Ресурсное обеспечение* – это целенаправленный управленческий процесс, включающий комплекс мер, направленных на сбалансированность ресурсной базы в соответствии со стратегией развития предпринимательских структур в конкурентной среде его функционирования и обеспечивающих минимизацию рисков в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды.

На рисунке 1.4 представлено формирование авторской трактовки понятия «ресурсное обеспечение».



Рисунок 1.4 – Формирование авторского подхода к трактовке дефиниции «ресурсное обеспечение предпринимательских структур» (составлено автором)

Ресурсное обеспечение можно рассматривать как основополагающий вектор управления предпринимательских структур, определяющий уровень его развития как хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования на рынке.

## **1.2. Формирование ресурсно - компетенционной базы предпринимательских структур в контексте стратегических изменений**

Развитие предпринимательских структур предполагает постоянный процесс преобразования, направленный на достижение поставленных целей, и требующий определенных изменений в разных сферах деятельности,

происходящих под влиянием факторов, как внутренней среды, так и внешней.

Вследствие сложности и подвижности деловой среды увеличивается количество изменений, которые необходимо проводить предпринимательским структурам. Также повышаются требования к качеству изменений – они должны осуществляться быстрее, результативнее, с меньшим числом сбоев, иметь более широкий охват и глубину. Следовательно, проблематика планирования и внедрения изменений приобретает стратегическую важность для любой современной предпринимательской структуры [125, стр. 130].

Для общего понимания того, какие виды изменений необходимы предпринимательским структурам, и на какую базовую стратегию изменений нужно ориентироваться, сначала целесообразно раскрыть их сущность.

По толковому словарю Вебстера «изменить» – это означает: предать чему-либо другое положение или задать другое направление; совершить сдвиг; модифицировать; трансформировать, заменить, перевести в другое качество [138, стр. 256]. В рамках данного исследования под стратегическими изменениями будем понимать внедрение новых методов и технологий управления с целью преобразования деятельности предпринимательских структур в соответствие с изменяющимися требованиями рынка или извлечения выгоды из создавшихся в бизнесе возможностей [107, стр. 37].

С целью обоснования нужной стратегии изменений, прежде всего, следует определить, какие требования предъявляют предпринимательским структурам существующие внешние условия, а затем - проверить, насколько его ресурсы и бизнес-процессы позволяют ему соответствовать этим требованиям [112, стр. 130].

Проблемам, связанным с осуществлением изменений посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов. Среди наиболее значимых научных исследований, внесших существенный вклад в управление стратегическими изменениями и отражающих отечественную специфику управления, являются научные работы

О.Гусевой, Т.Ивановой., О.Могилевской, В.Пастуховой, А.Садековаи др. К числу наиболее известных зарубежных авторов, изучающих проблемы стратегических изменений следует отнести научные труды М. Альберта, Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, К. Боумена, Х. Виссема, М. Коленсо, Дж. Куинна, К. Левина, Ф. Хедоури, Дж. Хиггенсаи ряда других специалистов.

Изменения, в первую очередь, определяются целями и задачами предпринимательских структур стратегией развития. В то же время результаты изменений становятся основой для формирования новых целей, задач и стратегий предпринимательских структур. От правильно выбранного набора изменений, организованности, структурированности данных процессов зависит конкурентоспособность предпринимательских структур в целом, так как изменения направлены на формирование конкурентных преимуществ.

Стратегические изменения под воздействием изменений внешней среды должны обладать способностью (в форме адекватной адаптивной реакции) «самостоятельно перерастать» из одной реализуемой стратегии в другую стратегию, т.е. качественно новую и более эффективную. Реализация новой стратегии связана с преодолением сопротивлений изменениям внутри самой предпринимательской структуры. Особенности преодоления самым тесным образом связаны со спецификой различных подсистем и аспектов деятельности предпринимательских структур, к которым можно отнести, например, мотивацию персонала и их отношение к стратегическим изменениям, адаптацию к новой стратегии корпоративной культуры, обеспечение адекватного финансирования и т.д.

Постоянный динамизм внешней среды функционирования предпринимательских структур на потребительском рынке влечет за собой расширение спектра стратегических изменений на предпринимательских структурах, что во многом усложняет процесс управления преобразованиями и усиливает его актуальность в системе стратегического управления. При этом следует отметить, что любые изменения включают в себя противоречия между

стремлением предпринимательских структур, с одной стороны, сохранить стабильность, и с другой – необходимостью его постоянного развития. Исследования, посвященные управлению изменениями, во многом отражают данного рода противоречия. Поэтому в практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления стратегическими изменениями.

Если исходить из того, что концепция управления стратегическими изменениями на предпринимательских структурах базируется на интегративном сочетании принципов кибернетического и синергического подходов, то следует сделать вывод о том, что действенным механизмом обеспечения стратегического развития предпринимательских структур является система управления стратегическими изменениями.

В данном контексте следует обратить внимание на то, что эффективность и результативность стратегических изменений определяется выполнением следующих условий:

- стратегические изменения должны быть достаточно уникальными, т.е. должны соответствовать характерным особенностям предпринимательских структур в конкретной бизнес-ситуации;
- стратегические изменения должны охватывать все значимые аспекты деятельности предпринимательских структур, а также обеспечивать его комплексный и органичный переход из одного стратегического состояния в другое;
- органичность стратегических изменений предполагает их определенную внутреннюю гармонию, взаимозависимость и взаимодополняемость.

Так, разработка и реализация стратегических изменений означает гармоничное осуществление всех стратегий предпринимательских структур как базовых, так и функциональных. Основные направления методологии формирования механизмов управления стратегическими изменениями представлены на рисунке 1.5.

Как видим, традиционные для отечественной управленческой практики методологические подходы являются функционально-ориентированными, и могут быть использованы в процессе формирования механизмом реактивного управления изменениями. Для создания актуальных в современных условиях механизмов проактивного управления изменениями необходимо следование принципам системно-ориентированных подходов.

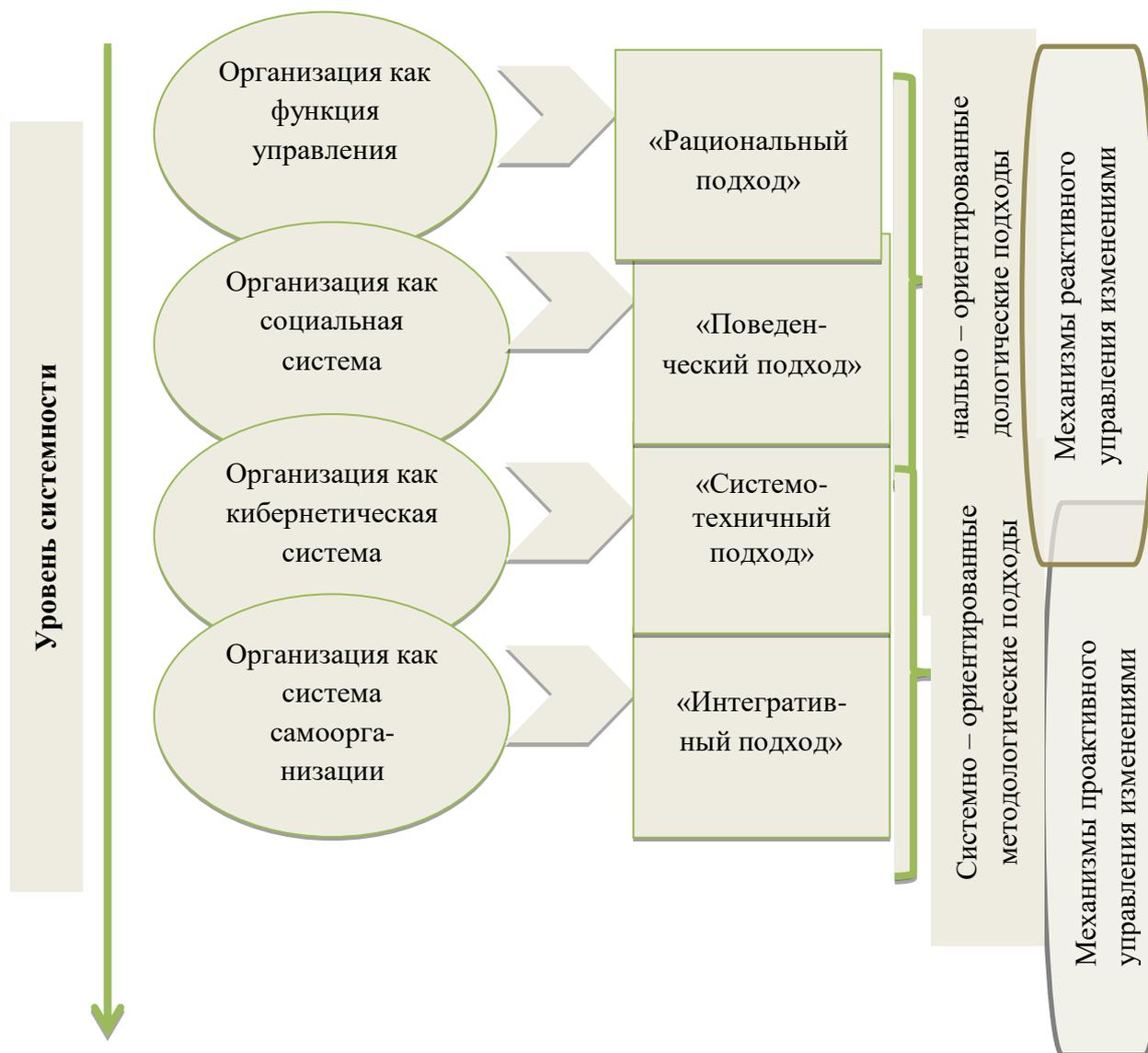


Рисунок 1.5 – Основные направления методологии формирования механизмов управления стратегическими изменениями

Основное назначение стратегических изменений – создание комплекса конкурентных преимуществ, способных обеспечить успех

предпринимательских структур в долгосрочной перспективе. Становится очевидным, что предпринимательским структурам для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны постоянно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл уже не рассматривается как исключительное явление и требуют трансформации всей предпринимательской структуры, затрагивающей его внутренние структуры функционирования и бизнес-процессы.

Методологическую основу разработки механизмов стратегического управления изменениями составляют фундаментальные положения процессно-системного и бизнес-процессного управленческого подходов.

Б. С. Мильнер, на которого ссылается О. С. Виханский [35, с. 99], определяет систему как набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Также большинством ученых современные предпринимательские структуры рассматривают как открытую систему, потому что только такая система признает динамическое взаимодействие с внешней средой. Одной из специфических черт открытых систем является именно наличие взаимозависимости между системой и внешней средой, однако существует определенная граница, отделяющая систему от ее окружения.

Стратегическое развитие предпринимательских структур рассматривается в большей степени как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен [98]. При этом О. С. Виханский отмечает, что стратегические изменения – это те изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегии и являются сердцевиной выполнения стратегии. По мнению автора, стратегические изменения являются ключом к осуществлению стратегии [35, стр. 131].

Трансформация системных элементов, а именно вход, выход, процесс и связей между ними является условием реализации процесса управления изменениями на предпринимательских структурах. Только изменения на потенциальных, контролируемых и фактических уровнях, затрагивает реализацию миссии предпринимательской структуры как самоорганизующейся хозяйственной системы. При этом объектом стратегических изменений выступает не только предпринимательская структура, но и ее ближайшее окружение из внешней среды функционирования, а именно «надсистема», что подразумевает под собой целостное объединение системы и среды. При этом принципиальным моментом является то, что только при совместном рассмотрении предпринимательской структуры и ее среды появляется возможность руководить и курировать собственные внутренние изменения и обеспечивать сильные конкурентные позиции.

Следовательно, механизм управления стратегическими изменениями реализуется через стратегическое управление потенциалом предпринимательских структур, то есть через осуществление стратегических изменений во всех аспектах деятельности предпринимательских структур в краткосрочной, и долгосрочной перспективе для обеспечения его устойчивого развития. Такой механизм включает в себя стратегическое управление маркетинговым, инновационным, инвестиционным, интеллектуальным, производственным, ресурсным и организационным потенциалом предпринимательских структур (рис .1.6).

Как было отмечено выше, любая предпринимательская структура является открытой системой. Следовательно, на входе этой системы имеются материальные ресурсы (нефинансовые активы) и финансовые ресурсы (финансовые активы), которые имеют стоимостную оценку.



Рисунок 1.6 – Структурно-функциональная схема управления стратегическими изменениями в предпринимательских структурах  
\*Составлено автором по источнику [118, с.382]

Трудовые ресурсы не имеют стоимостной оценки до момента их использования, следовательно, наличие этого вида ресурсов не связано с авансированием капитала, но эффективное их использование обеспечивает прирост собственного капитала, тем самым, повышает стабильность финансового положения, как следствие, устойчивость развития предпринимательских структур.

В современных условиях хозяйствования основу устойчивого развития предпринимательских структур составляет активное развитие, направленное на поиск конкурентного способа применения ресурсов.

То есть, реализуя процесс активного развития, предпринимательские структуры облегчают процесс превентивного развития и свидетельствуют о способности к адаптивному развитию.

Поскольку создание комплекса конкурентных преимуществ, способных обеспечить успех предпринимательских структур в долгосрочной перспективе является основным назначением стратегических изменений, предпринимательские структуры ориентируются на собственную самодостаточность, ресурсообеспеченность и устойчивость развития. Это создается благодаря способностям предпринимательских структур, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство. Модели такого анализа и планирования уже более 10 лет развиваются школой ресурсов, способностей и компетенций [102, стр.64].

Теоретической предпосылкой данной школы ресурсов является концепция относительного того, что предпринимательская структура рассматривается как взаимосвязи индивидуализированных ресурсов, которые используются для достижения привилегированного положения на рынке, то есть устойчивого конкурентного преимущества. Развитие предпринимательских структур, в таком случае, – это непрекращающийся процесс приобретения, развития и расширения своего ресурсного потенциала возможностей, а поскольку путь развития каждой предпринимательской

структуры строго индивидуален, имеющиеся в распоряжении у предпринимательских структур ресурсы различны. Поэтому стратегия каждой предпринимательской структуры формируется с учетом имеющегося набора уникальных ресурсов [102, стр.65].

В процессе взаимодействия ресурсы приобретаются, развиваются и используются. Эта сложная структура может быть результатом синергизации сети ресурсов, посредством чего специфические ресурсы приобретают преимущество от их использования в системе предпринимательской структуры. Для укрепления позиций на рынке предпринимательским структурам необходимо развивать свои конкурентные преимущества с учетом изменений внешних и внутренних условий функционирования. Для этого предпринимательские структуры в ответ на происходящие или ожидаемые изменения ситуации на рынке может расширить ассортимент производимой продукции, либо заменить их новыми, или попытаться расширить свое присутствие на рынке, например, путем расширения производства и развития сетей сбыта продукции.

Построить оптимизированную систему управления предпринимательской структурой позволяет процессный подход, который позволяет сократить накладные расходы по взаимодействию подразделений, через увеличение скорости согласования и принятия управленческих решений и способствует гибкому реагированию на изменения рыночной ситуации. Высокий контроль и улучшенное качество выполнения работы достигается через создание условий, в которых каждое подразделение и его сотрудник вносит свой личный вклад в создание конечного продукта [6, стр. 23].

Система управления функционально-организационной структуры формируются на основе максимально эффективного выполнения бизнес-процессов, которые в свою очередь ориентированы на достижение стратегических целей предпринимательских структур. Преимущество данного подхода заключается в объединении усилий всех подразделений

предпринимательских структур в единый поток, направленный на получение наилучших результатов функционирования.

Бизнес – процесс возможно представить как процедуру, которая позволяет с привлечением необходимых ресурсов и определенной организацией управленческих действий, получить из начального объекта желаемый результат. При этом в рамках предпринимательской структуры он может иметь неограниченное количество возможностей. Можно заметить, что высокий уровень представления данной модели отображает системную функцию бизнес – системы в целом, а детализация сопутствующих процессов приводит к отсутствию разделения разных видов работ.

В данной ситуации бизнес – процесс может быть отождествлен со «способностью» или «компетенцией» предпринимательской структуры, что не противоречит пониманию согласно концепции стратегического планирования. Однако, предполагаемое отождествление создает условия для привлечения расширенного набора существующих средств по моделированию предприятия и бизнес - процессов с целью его глубокого и всестороннего анализа.

А именно возможности, которые открываются в рамках существующего бизнес – пространства, могут быть использованы для удовлетворения актуальных потребностей при условии последовательно – параллельного выполнения бизнес – процессов, то есть способностей, которые представляют собой созданную определенным образом бизнес – систему.

Знания о том, как организовывать, управлять и разворачивать данную систему и ее элементы впоследствии составляют «компетенции».

Под способностями предпринимательских структур, которые обозначаются также термином «отличительные компетенции» или «ключевые компетенции» (для способностей, вносящих наибольший вклад в повышение ценности продукции и имеющих определяющее значение для стратегии развития предпринимательских структур), понимаются принятый порядок, навыки, умения, знания, связи, с помощью которых задействуются и согласованно

работают ресурсы, осуществляется четко скоординированная производительная деятельность [35, с. 154–157; 54, с. 32].

Компетенция высшего порядка, участвующая в создании добавочной потребительской стоимости продукта, представляющая коллективное знание, которое способствует процессам управления и организации использования других компетенции и способностей является ключевой. Исключительно ключевые компетенции задействованы в процессе создания уникального продукты через повышение его ценности с помощью дополнительного вклада, что способствует формированию и усилению преимуществ со стороны потребителей и обеспечивает распространение и проникновение продукта на новые рыночные ниши.

Примерами такого рода ключевых компетенций может быть качество продукта, имидж предприятия, бренд, торговая марка, новизна свойств, уровень послепродажного сервиса, дополнительные услуги и т.п.

В настоящее время наибольшую ценность приобретают встроенные в предпринимательские структуры управленческие компетенции, основанные на знаниях, навыках, опыте и связях. Применение данных ключевых компетенций на предпринимательских структурах способствует эффективности и результативности использования в хозяйственной деятельности ресурсов, обеспечение дополнительных доходов и улучшение экономических показателей функционирования предпринимательской структуры, а, следовательно, и создания конкурентных преимуществ. Для соответствующего стабильного поддержания конкурентных преимуществ необходимо постоянно инвестировать в развитие ключевых компетенций и повышать их качество. Стратегия развития предпринимательской структуры должна быть направлена на создание, поддержание и развитие недоступных для конкурентов специфических ресурсов, ключевых компетенций и создание новых возможностей [123, стр. 102].

С целью идентификации определяющих для предпринимательской

структуры способностей К. Прахалад и Г. Хамел вводят понятие «ключевых компетенций» [188, стр. 79-80]. По утверждению ученых «...именно ключевые компетенции является «ядром фирмы» в виде некодифицированного (организационно-специфического) знания и не могут быть имитированными другими предприятиями» [188, стр. 81].

Следует отметить, что основной отличительной характеристикой способностей является их неотделимость от ресурсов. Именно способности трансформировать ресурсы предпринимательской структуры являются определяющими факторами преобразования «возможностей» в ключевые факторы успеха предпринимательской структуры. Для характеристики сущности термина «компетенция» и обоснования связи компетенций с ресурсами и способностями проведем анализ существующих подходов к его трактовке в современной литературе.

В Современном словаре иностранных слов [69, стр. 180] отмечается, что сам термин «компетентность» происходит от французского «*competent*» и латинского «*competents*», что в переводе означает способность лица выполнять определенный вид работы и характеризует наличие определенного количества знаний для вынесения обоснованного суждения по любому вопросу. В свою очередь, «Словарь новейших иностранных слов» несколько расширяет значение термина «компетентность», в определении сущности которого подчеркивается, что это – осведомленность, информированность, авторитетность [136, стр. 247].

Анализ существующих в экономической литературе подходов к определению сущности понятий «компетенция» и «компетентность» позволил выявить неоднозначность их трактовок. Так, согласно точки зрения Г.А. Федотовой «... компетенция - это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая принятые в коллективе стандарты поведения, а «компетентность» - это способность, необходимая для решения рабочих задач и получения

необходимых результатов труд [143, стр. 57]. На наш взгляд, данное определение является достаточно узким, поскольку квалифицированное выполнение рабочих функций не учитывает творческий подход и особые, индивидуальные навыки лица, которое его выполняет.

По мнению Р. Мирабель, «...компетенция – это знания, навыки, способности или характеристика, связанные с выполнением профессиональной деятельности на высоком уровне, аналитическое мышление или лидерский потенциал» [186, стр. 75]. Заслуживает внимания подход, согласно которому «... ключевые компетенции представляют собой «...уникальные особенности черт компании, призванными обеспечить конкурентоспособность производимых и реализуемых ею товаров и услуг, с одной стороны, и защиту от копирования конкурентами, с другой стороны» [109, стр. 428].

Характеризуя сущность ключевых (стержневых) компетенций с позиций стратегического менеджмента и инновационного развития Д.В. Маркова и С.А. Кузнецова определяют их как «...наборы взаимосвязанных навыков и технологий, обеспечивающие получение уникальных результатов и вносящие наибольший вклад в воспринимаемую потребительскую ценность» [83, стр. 326].

Отличительной характеристикой компетенции от других видов ресурсов является то, что они также развиваются во время использования. Поэтому, чем больше компетенции применяется в деятельности, тем более уникальными и трудными для повторения они становятся. Данная характеристика категории «компетенции» отражает правило динамизма и развития.

В связи с этим, компетенциям присуща определенная иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением» (рис.1.7).

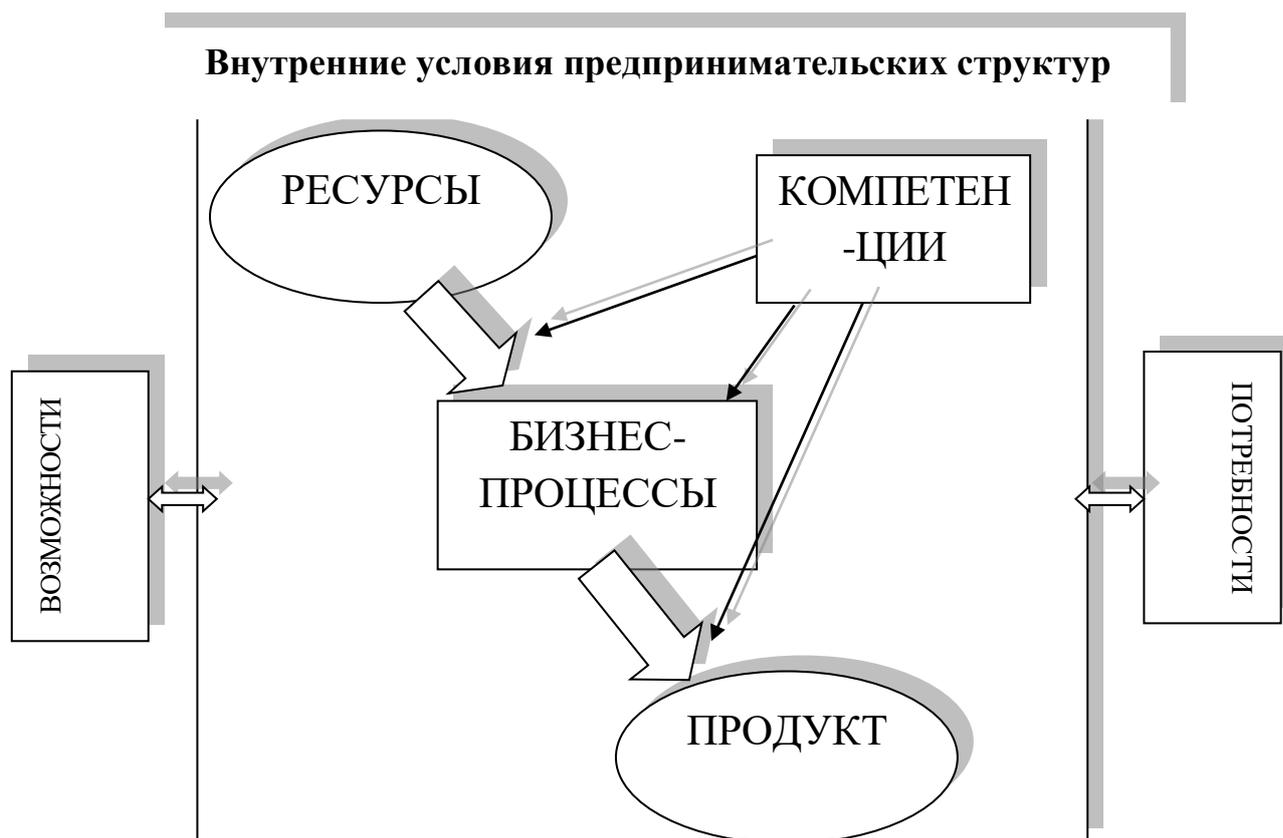


Рисунок 1.7 – Взаимосвязь внутренних условий предпринимательских структур

В процессе взаимодействия ресурсы приобретаются, используются и развиваются. Результатом взаимодействия совокупности сетей ресурсов становится сложная структура, посредством которой специфические ресурсы приобретают дополнительное преимущество от использования в системе предпринимательской структуры. Компетенции, представляющие собой внутреннее знание, недоступны обыденному пониманию и восприятию потребителя, как в большинстве случаев по результатам исследований, и для самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительской стоимости конечного продукта через результативность и эффективность использования способностей и ресурсов в организационной и производственной системе с определенной конфигурацией.

В свою очередь это доказывает, что между категориями «ресурсы»,

«ключевые компетенции», «конкурентные преимущества» и «стратегические изменения» существует тесная диалектическая связь, которая характеризуется «возможностями» (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Диалектическая связь между категориями «ресурсы», «ключевые компетенции», «конкурентные преимущества» и «стратегические изменения»

Возможность представляет собой систему связей и отношений, обуславливающих возникновение тенденций, предпосылок изменений, развития в определенном направлении, с определенными предсказуемыми результатами. Это будущее в настоящем, что при определенном стечении обстоятельств может стать реальным фактом.

По нашему мнению, возможность включает в себя перспективу, вероятность, альтернативу, потенциал и способность, является направлениям инновационного управления развитием предпринимательских структур (рис.

1.9). Поэтому, именно возможность является одним из движущих направлений формирования стратегических планов управления развитием предпринимательской структуры.

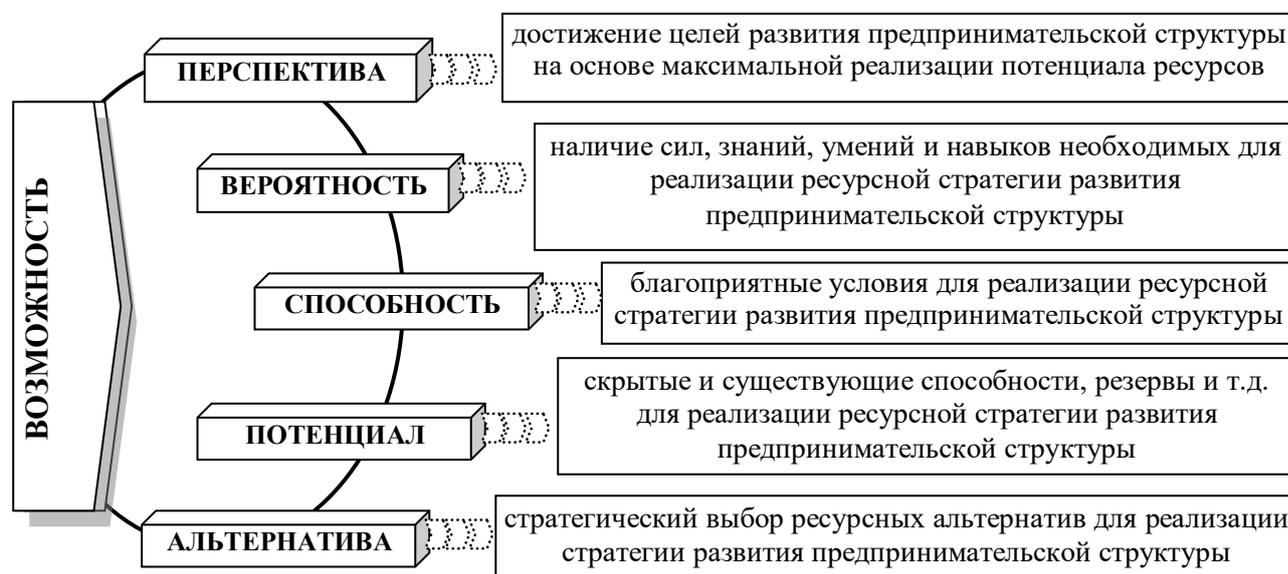


Рисунок 1.9 – Сущностная характеристика понятия «возможность»

(составлено автором)

При этом, как отмечает Д. Лафта, «...цели и задачи стратегического управления является отправным пунктом для определения типов и масштаба управленческой деятельности» [80, стр. 45]. Только задав целевой вектор управлению, можно ожидать достижения желаемых результатов за счет скоординированных действий. Поскольку возможность является ключевым аспектом повышения уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры, то очевидно, что именно на их выявление и мобилизацию должно быть направлено стратегическое управление.

Основываясь на результатах проведенных исследований [24;133;120;70;148;153], а также учитывая особенности сферы розничной торговли, считаем, что возможности должны характеризоваться следующими их видами:

- коммуникативные возможности - характеризуются количеством и пропускной способностью каналов связи предпринимательской структуры, по которым осуществляется передача или получение информации о доступности ресурсов, возможности их приобретения или привлечения и оптимального использования;

- организационные возможности, которые проявляются в способности персонала предпринимательской структуры эффективно реализовывать процессы планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования процесса ресурсного обеспечения;

- комбинационные возможности, которые проявляются в возможности и способности оптимально комбинировать в соответствии с целями развития ресурсы, реализовывать эффективную ресурсную политику;

- транзакционные («транзакция» определенной способ взаимодействия [132, стр. 84]), которые связаны с возможностями установления устойчивых связей предпринимательской структуры с потребителями, бизнес-партнерами, персоналом;

- интеграционные, характеризуют возможности предпринимательской структуры относительно использования имеющихся конкурентных преимуществ, базирующихся на ресурсах, их расширения путем повышения уровня ресурсного обеспечения и более выгодного позиционирования на потребительском рынке.

Так, проект стратегических изменений (возможность) может быть реализован на предприятии (превратиться в реальную действительность) только при условии достижения необходимого уровня развития ресурсной базы, уровня ключевых компетенций и конкурентных преимуществ.

В свою очередь, осуществление стратегических изменений на предприятии выступают условием для развития ресурсно-компетенционной базы предприятия и повышения его конкурентных преимуществ. на предприятии порождает новый спектр возможных путей дальнейшего развития

ресурсов, ключевых компетенций, конкурентных преимуществ, уровень развития которых становится условием для проведения стратегических изменений и так до бесконечности.

Для повышения эффективности работы предприятия необходимы менеджеры и работники, которые наделены достаточными полномочиями, реорганизация рабочих процессов, внедрение современных Интернет-технологий в стандартную повседневную деятельность всех подразделений. Предприятие в будущем должно опережать конкурентов за счет развития ресурсно-компетенционной базы, а также оптимизации ресурсообеспеченности предприятия.

К причинам, обуславливающих разработку и реализацию стратегических изменений, следует отнести такие:

потребность увеличения доли рынка (70%) – причина, которая касается маркетинговой среды предприятия (у предприятия имеется значительное преимущество в ценах и ассортименте);

повышение уровня прибыли (30%) – финансовая сфера, возможно расширение деятельности за счет имеющегося рабочего капитала и как следствие, повышение прибыльности;

низкая эффективность использования основных средств (15%) – проблема, которая относится к производству. Здесь необходимо снижение себестоимости продукции за счет более эффективного использования ОФ: усовершенствование организации труда, для повышения производительности и фондоотдачи ОФ;

недостаточное стимулирование труда работников – изменения, ориентированные на персонал, здесь необходимо разработать и внедрить более эффективную систему мотивации сотрудников.

Так, обоснование ресурсно – компетенционной базы приобретает первостепенное значение для реализации и внедрения стратегий изменений на предпринимательских структурах. Организационная система выступает при

этом в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления предпринимательской структурой для достижения поставленных целей (рис.1.10)



Рисунок 1.10 – Структурно-логическая схема ресурсно – компетенционной базы как источника формирования стратегических изменений предпринимательских структур

Возможные направления стратегического развития предпринимательской структуры представляет совокупность ресурсов и ключевых компетенций. Но только уникальность, специфичность и недоступность для копирования или повторения ресурсов или компетенций представляет для предпринимательской структуры их стратегическую ценность.

Необходимым условием успешной и лидирующей предпринимательской структуры становится потребность в развитии и воспроизводстве имеющихся компетенций и приобретение новых. А именно интеграционные процессы слияния, поглощения и стратегических альянсов становятся способами

аккумуляции специфических ресурсов и уникальных компетенций. Также они открывают доступ к ключевым компетенциям других предпринимательских структур. Что рассматривается в стратегическом управлении как проявление динамических способностей предпринимательской структуры, через умение интегрировать поглощенные предпринимательские структуры и вступление в стратегические альянсы [8, стр. 170; 123, стр.11].

Таким образом, создание стратегических изменений, основанных на функционировании ресурсно – компетенционной базы, обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество предпринимательским структурам, прежде всего трудновоспроизводимость, долгосрочность использования, устойчивость к нейтрализации и уникальность предпринимательской структуры в целом.

Концепция динамических способностей заключается в наилучшем развитии ресурсного подхода к стратегическому управлению, тесно связанным с концепцией интеллектуального капитала [121, стр. 17]. В соответствии с этой концепцией конкурентное преимущество обеспечивается наличием у предпринимательских структур способности к быстрому обновлению, модификации имеющихся ресурсов и ключевых компетенций в соответствии с изменениями внешней среды [121, стр. 17; 8, стр. 166].

### **1.3. Концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур**

Трансформация социально-экономической ситуации в Донецкой Народной Республике способствует активизации предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли. Характерной особенностью предпринимательских структур является создание конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли путем повышения эффективности ресурсного обеспечения.

В современных условиях предпринимательские структуры вынуждены реагировать на требования, задаваемые окружающей средой. В процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимательские структуры не могут функционировать обособленно без взаимодействия с участниками потребительского рынка. Это происходит во время потребления внешних ресурсов, при влиянии объективных внешних факторов на хозяйствующий субъект, в процессе передачи созданной продукции во внешнюю среду. В связи с тем, что предпринимательские структуры постоянно взаимодействуют с окружающей средой необходимо тщательно следить за динамикой событий, происходящих как в его макроокружении, так и в микроокружении. Поэтому в целях эффективного функционирования предпринимательских структур следует систематически проводить анализ его ресурсобеспеченности [18].

Повышение эффективности настоящей и будущей деятельности предпринимательских структур через реализацию производственных и экономических задач является одним из основных элементов ресурсного обеспечения. Процесс функционирования предпринимательских структур – это системное движение собственных и внешних ресурсов, который сводится к сравнению полученных положительных результатов деятельности и затраченных на нее ресурсов.

К определению и формированию ресурсобеспечения предпринимательских структур, направленного на повышение эффективности имеющихся ресурсов, используются различные методологические подходы, которые основаны на оптимизации совокупных затрат.

Многоаспектность и объективность оценки эффективности и результативности ресурсобеспечения позволяет активно и своевременно оказывать влияние на текущее состояние и тенденции будущего развития предпринимательских структур, а именно:

- устанавливать экономические параметры;
- структуру и объемы необходимого производства продукции и услуг;

- отслеживать и корректировать недостаточно урегулированные явления и процессы;
- формировать планы и прогнозы развития предпринимательских структур.

Актуальным остается вопрос относительно соотношения оптимальности вложенных затрат и ресурсов на получение и достижение конечного результата деятельности. Только комплексное применение со структуризацией ресурсов способствует появлению синергетического эффекта, а соответственно открывает возможности верно определять направления развития, выявлять дополнительные потенциалы и ресурсы, устанавливать удельный вес каждого подразделения в финансово-экономических результатах. Однако существует ряд факторов, которые могут сдерживать развитие возможностей предпринимательских структур через ограниченность ресурсов, зависимость от влияния рыночной конъюнктуры, чувствительность к неблагоприятным экономическим колебаниям, отсутствие отраслевой поддержки и другое.

Поэтому возникает насущная потребность в применение методологических основ, которые будут способствовать повышению эффективности и результативности использования внешних и внутренних ресурсов как основной детерминанты ресурсообеспечения развития предпринимательских структур.

Анализ научно – исследовательских работ и практических разработок позволил сделать вывод относительно недостаточной систематизации и структуризации знаний об ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур, степени методологического обоснования и методов оценки, что также в большинстве случаев зависимости от поставленной цели работы и специализации авторов.

Для разработки методологических и реализации их в деятельности предпринимательских структур необходимо обладать достаточным объемом ресурсной составляющей для развития предпринимательских структур, которая

позволит раскрыть им возможности противостоять факторам влияния неопределенной внешней среды. При этом экономическая гибкость при формировании и использовании ресурсообеспеченности предпринимательских структур, способствует эффективности регулирования позитивных возможностей внешней среды и скорости движения ресурсов.

Методологическое обоснование ресурсообеспечения предпринимательских структур – это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности предпринимательских структур [18].

Методологические подходы к стратегическому управлению развитием предпринимательских структур, основанные на концепции рационального использования ресурсов, раскрывают их сущность и синхронизируют инновационные направления развития предпринимательских структур с принципами экономической устойчивости и территориальными формами взаимодействия (рис. 1.11).

Проблеме ресурсообеспечения предпринимательских структур посвящены разработки многих учёных-экономистов, среди которых следует отметить диссертационные исследования К. А. Белоусовой [29], И. Н. Гарифуллина [37], М. С. Дюкова [49]; научные труды М. В. Передерий [100], Н. В. Фарафоновой [142].

Исследуя ресурсное обеспечение предприятия, Н. В. Фарафонова связывает этот процесс с развитием предприятия (переходом к качественно новому состоянию) и определяет, как совокупность определённых видов ресурсов и источников их формирования, а также как направление, расширение, пополнение и воспроизводство источников ресурсов [142, стр. 160].

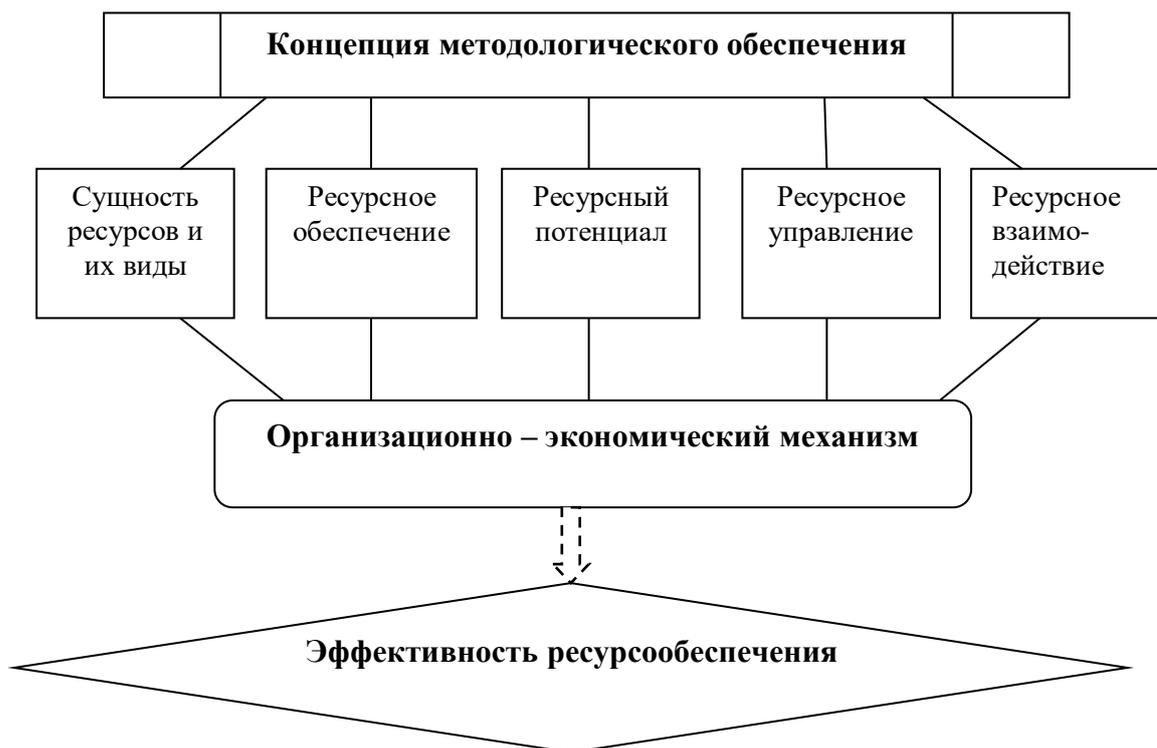


Рисунок 1.11. Схема синхронизации методологической концепции ресурсообеспечения предпринимательских структур с его эффективностью

М. С. Дюков в своём исследовании выделяет структурное подразделение по развитию системы управления ресурсами, основная цель которого заключается в формировании системы ресурсного обеспечения, в которую вошли виды ресурсов и ресурсные потоки, методики рационального использования ресурсов, стратегии ресурсообеспечения [49, стр. 10].

Под ресурсообеспеченностью следует понимать наличие у хозяйствующего субъекта основных, оборотных средств, трудовых ресурсов, собственного и заемного капитала, необходимых для системной, бесперебойной и эффективной работы в долгосрочной перспективе [57].

С позиции устойчивого развития предприятия, *ресурсообеспеченность* – запасы предприятия на неблагоприятные или кризисные периоды функционирования [14].

В научных трудах и аналитических материалах фигурирует ряд основных

понятий, характеризующих ресурсную составляющую функционирования национальной экономики с позиций её стратегического управления.

Прежде всего, это – «ресурсная обеспеченность», «ресурсное обеспечение», «ресурсный потенциал», «ресурсный баланс», «ресурсный дефицит», «ресурсные ограничения» и пр. Ключевыми среди них, безусловно, являются понятия «ресурсная обеспеченность» и «ресурсное обеспечение».

Анализ научных изданий позволяет утверждать, что понятие «ресурсная обеспеченность» («ресурсообеспеченность») используется в аспекте развития предпринимательских структур в основном для обозначения соотношения и взаимодействия между величиной ресурсов и масштабами их использования. А также как характеристика возможностей её развития по человеческим ресурсам, ресурсам основного капитала и другим их видам.

Ресурсное обеспечение развития предприятия можно определить, как совокупность определенных видов ресурсов (организационных, маркетинговых, технико-технологических, финансовых, информационных, интеллектуальных) и источник их формирования, непосредственно участвующих в процессах развития предпринимательских структур или могут быть мобилизованы с целью обеспечения широкомасштабного использования его потенциальных возможностей и перехода предпринимательских структур к качественно новому состоянию. Ресурсное обеспечение учитывает направления, расширение, пополнение и воспроизведения источников ресурсов и только через возможность участия ресурсов в функционировании и развитии предпринимательских структур создается его ресурсный потенциал.

Ресурсное обеспечение затрагивает все сферы деятельности экономических субъектов и представляет собой объект управления. Однако, отставание методологических разработок от практики управления на современном этапе объясняется стремительным появлением новых видов ресурсов, источников их формирования и способов оценки. Новые ресурсы требуют обоснованных методов, технологий и правил ресурсного обеспечения

деятельности предпринимательских структур.

Переход экономических субъектов на усовершенствованные условия и технологии обмена, имеющихся у них ресурсов, обусловил процесс ресурсного обеспечения с полной ответственностью за принятие управленческие решений по их применению. Одни ученые экономисты данную сущность категории поясняют особенностью управления ресурсным обеспечением, связанной с финансовой составляющей, иные относят проблему к ресурсному обмену, а именно движению материальных потоков, объектом которого является произведенная продукция, а область движения ресурсов относят к сфере логистики [18].

Несмотря на это задача ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур состоит в достижении общественных или социальных результатов при наименьших затратах, решение которой будет способствовать формированию стратегического развития и направления социально-экономической деятельности, максимизации ее результативности. Поэтому, ресурсное обеспечение – это процесс производства и воспроизводства, в результате которого происходит обмен, распределение и использование имеющихся ресурсов при оптимальном соотношении затрат и доходов.

Ресурсное обеспечение является финансово-хозяйственное формирование источников деятельности юридического лица или субъекта предпринимательской деятельности. А также данный процесс становится базовым по отношению к стратегическому управлению деятельностью в целом. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем в деятельности предпринимательских структур, например, предотвращение формирования системных ограничений или совершенствование функций внутреннего экономического механизма, стимулирование повышения эффективности.

Необходимую основу для разработки концепции управления ресурсами

предпринимательских структур создает анализ и исследование механизмов и процессов ресурсного обеспечения деятельности.

Система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также трансформации ресурсов из одной формы в другую представляет собой механизм ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

Направления ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур, с одной стороны, определяются теми финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми она располагает сегодня, а с другой – интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые она предполагает внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования [18].

Исходя из исследования, система управления ресурсным обеспечением предпринимательских структур понимается как совокупность органов управления, подразделений и исполнителей, направленных на выполнение поставленных задач и совокупности методов, способствующих управлению. В работе предложена содержательно-логическая архитектура управления ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур. (рисунок 1.12).

Стержневую логическую цепочку управления ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур составляют его характеристика (качественная и количественная), цель и принципы. Детерминанты формирования данной логической цепочки - система и процесс управления ресурсным обеспечением, а с другой - непрерывное воздействие на параметры цикла производства с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов при оптимальном уровне затрат.



Рисунок 1.12 – Содержательно-логическая архитектура управления ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур

Й. Шумпетер рассматривает ресурсное обеспечение как «...качественно и количественно новую комбинацию экономических ресурсов, обеспечивающую смену техники и переход к новому укладу, и обеспечение растущих доходов за счет инноваций» [152, стр.112].

Другим не менее важным элементом ресурсного обеспечения является инфраструктура, выступающая организационной основой инновационной деятельности. Инфраструктура – это многогранное и многоэлементное образование, которое, по определению М.Я. Гохберга и Э.А. Котляра, представляет собой «совокупность объектов инновационной деятельности, способствующих осуществлению этой деятельности, включая предоставление услуг по созданию и реализации инновационной продукции» [143, стр.26].

Ресурсное обеспечение, представляя собой, основополагающий вектор управления предпринимательских структур, определяет уровень его развития как хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования на

потребительском рынке.

Мировой опыт подтверждает то, что обеспечить конкурентоспособность экономики в кризисный и посткризисный период невозможно без широкомасштабной поддержки инновационной ресурсной составляющей [40, стр. 177]. Исходя из этого, можно утверждать, что важность ресурсного обеспечения в период экономического спада обусловлена следующими факторами:

- 1) возрастающим значением инноваций для повышения эффективности деятельности предпринимательских структур и экономики страны в целом;
- 2) необходимостью существенных преобразований в сфере организации и регулирования финансово-хозяйственной деятельности предпринимательских структур, обусловленных актуальностью перехода к инновационному направлению развития экономики;
- 3) созданием комплексной системы управления инновационными процессами;
- 4) недостаточной научно-методической разработкой проблем ресурсного обеспечения инновационной деятельности, что определяет потребность в исследованиях, направленных на формирование эффективной инновационной стратегии развития хозяйствующих субъектов [40, стр. 177].

О роли и значении ресурсного обеспечения в период экономического спада наглядно свидетельствуют цели и задачи, которые позволяют достичь и реализовать инновационные решения:

1. Обеспечение уровня национальных стандартов в сферах обороноспособности государства, конкурентоспособной экономики, здоровья и интеллектуального развития нации.
2. Обеспечение личной безопасности граждан путем адаптации и распространения инноваций на общегосударственном и

межгосударственном уровне; путем финансирования следующего уровня инновационного развития в пределах основного действующего технологического уклада.

3. Инновации работают на создание нового поколения продуктов, в пределах зарождающегося следующего технологического уклада [139, стр. 133].

В глобальной экономике в условиях неустойчивости и неопределенности внешней среды в наибольшей степени соответствует новое направление в теории стратегического управления – ресурсная концепция (Б.Вернерфельт, Э. Пенроуз, К.К. Прахалад, Г. Хамел), в которой «...анализ предприятия переносится с продуктов на ресурсы, а в разработке концепции акцент смещается с взаимодействия стратегии и внешней среды на взаимосвязи стратегии и внутренней среды предприятия» [36, стр. 141].

Сложившаяся на предпринимательских структурах модель ресурсообеспечения инновационных процессов непосредственно обуславливает определенную композицию ресурсов, направленных на генерирование и заимствование инноваций, закладывая внутренние предпосылки не только для будущих инновационных достижений, но и для эффективности всей инновационной деятельности предприятия в целом.

Масштабность исследуемой проблемы и важность свидетельствуют о том, что ресурсообеспеченность в условиях нестабильности и турбулентности внешней среды – крайне актуальна, а значит требует детального анализа, исследования и изучения.

На основе научно - обоснованной системы принципов, подходов и методов изучения ресурсного обеспечения предпринимательских структур в работе предложен концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур (рис.1.13).

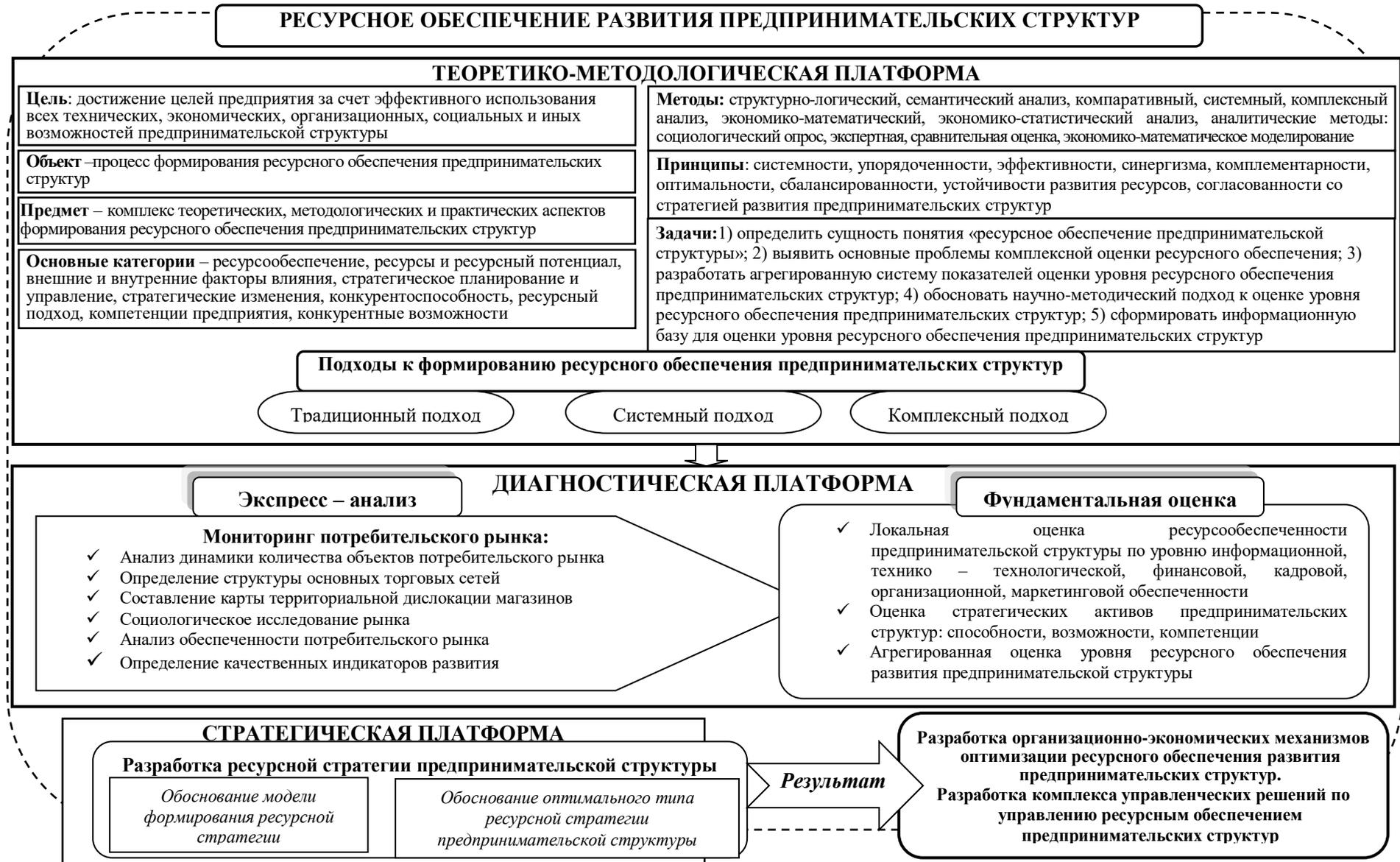


Рисунок 1.13 – Концептуальный подход к ресурсному обеспечению развития предпринимательских структур

Главная идея концептуального подхода состоит в следующем: ресурсное обеспечение определяет уровень развития предпринимательских структур и эффективность их функционирования.

Сущность предложенного концептуального подхода состоит в разработке и реализации научно-обоснованного видения взаимосвязи теоретико-методологической, диагностической и стратегической платформы.

Теоретико-методологическая платформа включает формулирование цели, объекта, принципов методов и задач ресурсообеспечения развития предпринимательских структур на основе использования традиционного, системного и комплексного подхода.

Диагностическая платформа предполагает проведение экспресс-анализа и фундаментальную оценку. Экспресс-анализа ориентирован на результаты мониторинга потребительского рынка, а именно: анализ динамики количества объектов потребительского рынка, выделение структуры магазинов в общей классификации предприятий торговли, анализ расположения и плотности диапазона размещения, динамику развития магазинов, социологическое исследование рынка, анализ обеспеченности потребительского рынка, определение качественных индикаторов развития потребительского рынка.

Фундаментальная оценка, наряду с локальной оценкой ресурсообеспеченности предпринимательской структуры по уровню информационной, технико - технологической, финансовой, кадровой, организационной, маркетинговой обеспеченности включает также оценку стратегических активов предпринимательских структур. К стратегическим активам отнесены способности, возможности и компетенции. Итоговым этапом фундаментальной оценки является расчет агрегированной оценки уровня ресурсного обеспечения развития предпринимательской структуры.

На основе результатов экспресс-анализа и фундаментальной оценки разрабатывается ресурсная стратегия предпринимательской структуры, компонентами которой выступают процесс обоснования модели

формирования ресурсной стратегии и процесс обоснования оптимального типа ресурсной стратегии предпринимательской структур (стратегическая платформа).

Завершающим блоком концептуального подхода к ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур является результат – разработка организационно-экономических механизмов оптимизации ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур, а также разработка комплекса управленческих решений по управлению ресурсным обеспечением предпринимательских структур.

### **Выводы по разделу 1**

В результате исследования теоретико-методологических основ ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур сделаны такие выводы.

1. Устойчивое развитие предпринимательских структур является результатом взаимодействия достаточно сложной структуры ресурсного обеспечения предпринимательской деятельности, обусловленной взаимодействием совокупности ресурсов, ресурсного потенциала, посредством чего они приобретают преимущество от использования в обеспечении стабильного развития предприятия.

2. Сущность ресурсного потенциала заключается во взаимодействии всех его структурно составляющих элементов, а именно технико - технологический, финансовый, информационный, маркетинговый, кадровый и организационные потенциалы. Результатом теоретического анализа различных литературных источников стало авторское понимание этого понятия, которое состоит в следующем: ресурсный потенциал – это возможности и резерв неиспользованных материальных, нематериальных, человеческих, производственных, финансовых и других ресурсов.

3. Теоретический анализ различных научных школ, направлений и

подходов показал неоднозначность трактовки понятия «ресурсное обеспечение», что стало основанием для формулировки авторского понимания этого понятия, а именно: *ресурсное обеспечение* – это целенаправленный управленческий процесс, включающий комплекс мер, направленных на сбалансированность ресурсной базы в соответствии со стратегией развития предпринимательских структур в конкурентной среде его функционирования и обеспечивающих минимизацию рисков в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды.

4. Исследование показало, что механизм управления стратегическими изменениями реализуется через стратегическое управление потенциалом предпринимательских структур во всех аспектах деятельности предпринимательских структур в краткосрочной, и долгосрочной перспективе. Предложена обобщающая структурно-функциональная схема управления стратегическими изменениями в предпринимательских структурах, где одним из приоритетных составляющих выступает ресурсный потенциал.

5. В результате анализа существующих в экономической литературе подходов обосновано, что между категориями «ресурсы», «ключевые компетенции», «конкурентные преимущества» и «стратегические изменения» существует тесная диалектическая связь, которая характеризуется «возможностями». Основываясь на результатах проведенных исследований, установлено, что возможности должны характеризоваться такими видами: коммуникативные; организационные; комбинационные; трансакционные; интеграционные.

6. Проведение стратегических изменений на предпринимательских структурах выступают условием для развития ресурсно-компетенционной базы предприятия и повышения его конкурентных преимуществ. Это обосновано тем, что осуществление стратегических изменений порождает новый спектр возможных путей дальнейшего развития ресурсов, ключевых компетенций, конкурентных преимуществ, уровень развития которых

становится условием для проведения стратегических изменений. Этот цикл взаимосвязи и взаимообусловленности постоянно повторяется.

7. Рассматривая систему управления ресурсным обеспечением предпринимательских структур как совокупность органов управления, подразделений и исполнителей, направленных на выполнение поставленных задач, а также совокупность методов, способствующих управлению, в работе предложена содержательно-логическая архитектура управления ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур.

8. В работе предложена концептуальный подход к ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур на основе научно - обоснованной системы принципов, подходов и методов изучения ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур, сущность которого состоит в разработке и реализации научно-обоснованного видения взаимосвязи теоретико-методологической, диагностической и стратегической платформы. Использование данного подхода способствует усовершенствованию организационно-экономических механизмов оптимизации ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур, а также повышению эффективности управленческих решений по управлению ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [157;158;159;162;163;174;176;177;179;181].

## РАЗДЕЛ 2

### ДИАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

#### 2.1. Мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики

В условиях формирования экономической модели развития Донецкой Народной Республики возрастает значение ресурсного обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Принимая стратегические решения относительно конкурентного развития предпринимательских структур, следует иметь четкое представление о тенденциях и трансформации, происходящие на потребительском рынке, поскольку именно с помощью потребительского рынка реализуются повседневные потребности населения, формируется уровень удовлетворенности потребителей, что в результате определяет уровень развития экономики Донецкой Народной Республики.

Потребительский рынок (англ. – *consumer market*) – сложное социально-экономическое явление, которое представляет собой совокупность социально-экономических отношений купли-продажи между продавцами и покупателями. В эту совокупность входят как отдельные индивидуумы, так и домашние хозяйства, а также хозяйствующие субъекты. На потребительском рынке покупаются и продаются товары и услуги, предназначенные, главным образом, для личного потребления [23]. Мультипликативный эффект потребительского рынка, связанный с формированием благоприятного экономического климата, стимулированием развития действующих субъектов рынка, привлечением новых инвестиций в экономику региона, наполнением доходной части региональных бюджетов, повышением доходов хозяйствующих субъектов, обеспечением занятости населения, зависит от ряда факторов, среди которых, наряду с макроэкономическими, мерами государственного влияния на рынок

товаров и услуг, немаловажное значение имеют внутриотраслевые ресурсы, характеризующие потенциальные возможности потребительского рынка [138].

Одним из приоритетных направлений Министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики является развитие потребительского рынка товаров и услуг, максимальное удовлетворение запросов потребителей, предоставляя выбор доступных, качественных и необходимых товаров, обеспечивая возможность для производителей реализовывать свою продукцию.

Значимость развития потребительского рынка обусловлена тем, что являясь механизмом интенсивного обратного стимулирующего влияния потребительского производства всего комплекса отраслей экономики Донецкой Народной Республике, потребительский рынок выполняет многогранные функции, связанные с жизнеобеспечением населения. Развитие потребительского рынка способствует более полному удовлетворению платежеспособного спроса потребителей предложением достаточного количества и качества разнообразных безопасных потребительских товаров и услуг [77].

Потребительский рынок является одним из значимых сегментов жизнеобеспечения Донецкой Народной Республики услугами торговли, общественного питания и бытового обслуживания, способствует экономическому росту и росту занятости населения, развитию малого и среднего бизнеса, оказывает существенный вклад в бюджет Донецкой Народной Республики. Состояние и динамика потребительского рынка являются основным фактором обеспечения ускорения темпов экономического роста экономики Донецкой Народной Республики. Уровень потребления населением товаров и услуг является сегодня объективным условием не только существования и развития общества, как единой социально-экономической системы, но и важнейшим условием конкурентоспособности Донецкой Народной Республики.

Предпосылкой проведения мониторинга потребительского рынка Донецкой Народной Республики является его сегментация. Необходимость

сегментирования потребительского рынка обуславливается специфическими чертами статистики. Наиболее целесообразным представляется в качестве критерия сегментации использовать группы товаров (услуг), согласно которому в составе потребительского рынка правомерно выделить:

- потребительский продовольственный рынок;
- потребительский непродовольственный рынок;
- потребительский рынок услуг.

Приведенные сегменты имеют достаточно четкие границы, что позволяет с достаточным уровнем осведомленности использовать имеющиеся статистические данные. В данном аспекте, заслуживает внимания точка зрения Е.М. Азарян, согласно которой «...в каждом из этих рынков проводится отслеживание рынков отдельных товаров и услуг, формируемых с учетом удовлетворения определенных потребностей населения» [2, стр. 167].

С целью изучения основных тенденций потребительского рынка проанализирована динамика количества предприятий розничной торговли, объектов мелкорозничной и стационарной торговли, предприятий общественного питания (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика количества объектов потребительского рынка в Донецкой Народной Республике за 2015-2019 гг. [43,94]

Объекты потребительского рынка	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение			
						2019г. от 2015г.		2019г. от 2018г.	
						Отклонение, +/-	Темп роста, %	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Предприятия розничной торговли	7644	10322	10930	11589	11931	4287	156,08	342	102,95
Стационарная торговля	6045	8301	8493	8988	9272	3227	153,38	284	103,16
Мелкорозничная торговля	1599	2021	2437	2601	2659	1060	166,29	58	102,23
Предприятия общественного питания	1238	1743	1726	1776	1758	520	142,00	-18	98,99

Согласно данным, приведенным в табл. 2.1, тенденция развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики имеет положительную динамику, что отражается на увеличении количества объектов торговли и по всей территории Республики. Торговая сфера широко представлена всеми формами торговли – это магазинная и дистанционная торговля, вендинговая, комиссионная, выездная и ярмарочная [116]. По размеру оборота и количеству хозяйствующих субъектов ведущей отраслью потребительского рынка Донецкой Народной Республики является розничная торговля. Это, прежде всего, обусловлено тем, что торговля является конечным звеном любой производственной цепочки, и, соответственно, именно от широты и разнообразия каналов, а также уровня их развития зависят эффективность, объемы и скорость, с которыми производимые в экономике и ввозимые на территорию Донецкой Народной Республики товары достигают своего покупателя [80]. Согласно данным табл. 2.1 динамика развития объектов торговли за период 2015-2019 гг. демонстрирует положительные тенденции. Так, в 2019 году количество предприятий розничной торговли (торговли, связанной с приобретением и продажей товаров для личного, семейного, домашнего и иного подобного использования [1] составило 11931 ед., что по сравнению с 2018 годом больше на 342 объекта (или 2,95%), а по сравнению с 2015 годом – количество объектов розничной торговли увеличилось на 56,08%. Положительная динамика роста за исследуемый период отмечается также относительно объектов стационарной торговли, под которыми, согласно Закону ДНР «Об основах государственного регулирования торговой деятельности, сферы общественного питания и бытового обслуживания населения» понимаются торговые объекты, представляющие собой здание или часть здания, строение или часть строения, прочно связанные фундаментом такого здания, строения с землей и подключенные (технологически присоединенные) к сетям инженерно-технического обеспечения [1]. Количество объектов стационарной торговли в 2019 году увеличилось по сравнению с 2018 годом на 284 объектов или 3,16% и составило 3227.

Положительная динамика развития отмечается и относительно мелкорозничной торговли (вид розничной торговли через стационарные некапитальные объекты (павильоны, киоски), а также с помощью нестационарных (передвижных) объектов, передвижных средств развозной и разносной торговли, связанный с реализацией товаров и оказанием услуг, не требующих особых условий продажи товара и особых условий оказания услуг [25, стр. 29]. Согласно результатам проведенного анализа (табл. 2.1) их количество в 2019 году по сравнению с 2015 годом увеличилось на 1060 ед. (или 66,29%), а по сравнению с 2018 годом – на 58 ед. или 2,23%.

Анализ динамики развития предприятий общественного питания (организационно-структурных единиц в сфере общественного питания, которые производят и (или) доводят до готовности, продают и организуют потребление пищевой продукции собственного производства и (или) покупных товаров, а также могут организовывать досуг потребителей позволил определить, что количество предприятий общественного питания в 2019 году сократилось по сравнению с 2018 годом на 18 объектов (или 1,1%) и составило 1758.

Динамика роста объектов потребительского рынка Донецкой Народной Республики наглядно представлена на рис. 2.1.

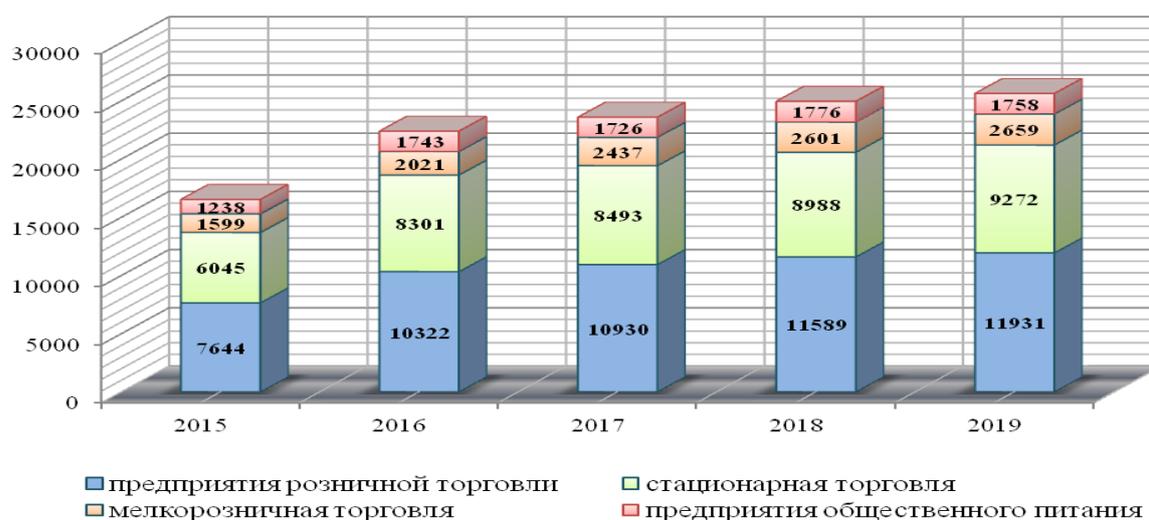


Рисунок 2.1– Динамика объектов потребительского рынка в Донецкой Народной Республике за 2015-2019 гг. [80]

Анализ данных, представленных на диаграмме (рис. 2.1) позволяет сделать вывод о том, что для потребительского рынка Донецкой Народной Республики характерный тренд интенсивного развития, о чем свидетельствует рост количества предприятий розничной торговли, мелкорозничной торговли, стационарной торговли.

Одной из прогрессивных форм развития потребительского рынка являются торговые сети. В Донецкой Народной Республике осуществляют торговлю 34 торговые сети, включающие 409 магазинов, в том числе 9 крупных торговых сетей, включающие 224 магазинов (Приложение В, табл. В.1).

К крупным торговым сетям относятся супермаркеты «Первый Республиканский Супермаркет», «Геркулес-Молоко», «Авоська», «Обжора», «Вектор», магазины бытовой техники «Фокс», магазины одежды «Семейный квартал», торговый центр «Галактика».

Структура магазинов крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики на 01.01.2020г. представлена на рис. 2.2.

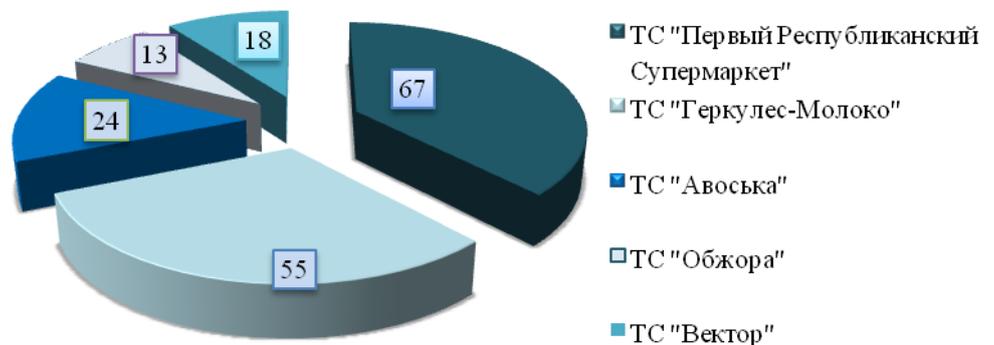


Рисунок 2.2 – Структура магазинов крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики на 01.01.2020г. [94]

Анализ структуры крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики позволяет сделать вывод о том, что по количеству магазинов торговой сети на потребительском рынке лидирующие позиции занимает ТС «Первый Республиканский Супермаркет» - 67%. Достаточно разветвленной является сеть магазинов ТС «Геркулес-Молоко» - 55% общего количества магазинов крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики. Менее

разветвленной являются ТС «Авоська» и ТС «Вектор», их удельный вес по количеству магазинов в сети составляет соответственно 24% и 18%. ТС «Обжора» является наименьшей по количеству магазинов торговой сети – на начало 2020 г. в их количество составило 9, что составляет 13% общего количества крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики.



Рисунок 2.3 - Дислокация ТОП-5 продовольственных супермаркетов в Донецкой Народной Республике на 01.01.2020 г.[94]

Анализируя равномерность размещения магазинов крупных торговых сетей (рис. 2.3) следует отметить, что наибольшее количество магазинов крупных торговых сетей размещено в трех городах – г. Донецк (99), г. Макеевка (27) и г. Горловка (14) (рис. 2.3). Магазины крупных торговых

сетей в большинстве своем расположены в густозаселенных районах и в местах с высокой плотностью перемещения потенциальных покупателей.

На следующем этапе проведения мониторинга потребительского рынка Донецкой Народной Республики был проведен расчет обеспеченности населения магазинами крупных торговых сетей по формуле[15]:

$$K_{п} = \frac{Ч_{РТ} \times 1000}{Ч_{Н}} \quad (2.1.)$$

где,  $K_{п}$  – коэффициент плотности торговой сети, который характеризует отношение количества магазинов торговых сетей к численности населения или размеру обслуживаемой территории;

$Ч_{РТ}$ – количество магазинов торговых сетей в регионе, ед.;

$Ч_{Н}$  - численность населения в регионе, чел.

Результаты расчетов представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Обеспеченность населения Донецкой Народной Республики магазинами крупных торговых сетей (по городам) на 01.01.2020 г.

Название населенного пункта	Количество крупных торговых сетей, ед.	Площадь территории города, км <sup>2</sup>	Численность населения (постоянного), чел.	Коэффициент плотности крупных торговых сетей, ед./1 тыс.чел.
г.Донецк	99	385	933033	0,11
г.Макеевка	27	426	367878	0,07
г.Горловка	14	422	255464	0,05
г.Амвросиевка	1	19,4	42149	0,02
г.Докучаевск	1	11,63	23346	0,04
г.Дебальцево	1	24,2	25629	0,04
г.Енакиево	4	39,4	119054	0,03
г.Ждановка	1	2	12178	0,08
г.Иловайск	2	10,8	15543	0,13
г.Кировское	3	70	27493	0,11
г.Снежное	3	38,61	65859	0,05
г.Торез	5	44,37	75266	0,07
г.Углегорск	2	5,78	7372	0,27
г.Шахтерск	4	42,22	57636	0,07
г.Ясиноватая	2	13,58	42451	0,05
г.Харцызск	5	18,43	97113	0,05
г.Зугрэс	2	14,5	18024	0,11
Пгт. Тельманово	1	13,9	4315	0,23
<i>В среднем по Донецкой Народной Республике</i>	<i>177</i>	<i>7853</i>	<i>2146353*</i>	<i>0,08</i>

\* при расчетах учтена численность населения городской местности

Анализ данных, приведенных в табл. 2.1 позволяет сделать вывод о том, что в среднем по Донецкой народной Республике коэффициент плотности крупных торговых сетей в расчете на 1000 чел составляет 0,08. При этом следует отметить, что значение коэффициента плотности крупных торговых сетей по городам Донецкой Народной Республики варьируется в диапазоне от 0,02 до 0,23 и, соответственно зависит от численности населенности города. Это обусловлено стремлением предпринимателей (собственников торговых сетей) максимизировать прибыль, размещая магазины торговых сетей в районах с высокой плотностью населения и пешеходных потоков. По результатам проведенного анализа развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики определено, что наибольшее развитыми являются две торговые сети - ТС «Первый республиканский Супермаркет» и ТС «Геркулес-Молоко» [15].

Динамика развития данных торговых сетей представлена на рис. 2.4.

Согласно данным диаграммы (рис. 2.4) в 2017-2019 гг. наиболее интенсивно развивается ТС «Геркулес-Молоко». В 2018 году количество магазинов данной торговой сети увеличилось по сравнению с 2017 годом до 45 (или в 5,6 раз). В 2019 году ТС «Геркулес-Молоко» на потребительском рынке Донецкой Народной Республике была представлена в количестве 55 магазинов (темп роста в 2019 году по сравнению с 2018 годом составил 22,22%).

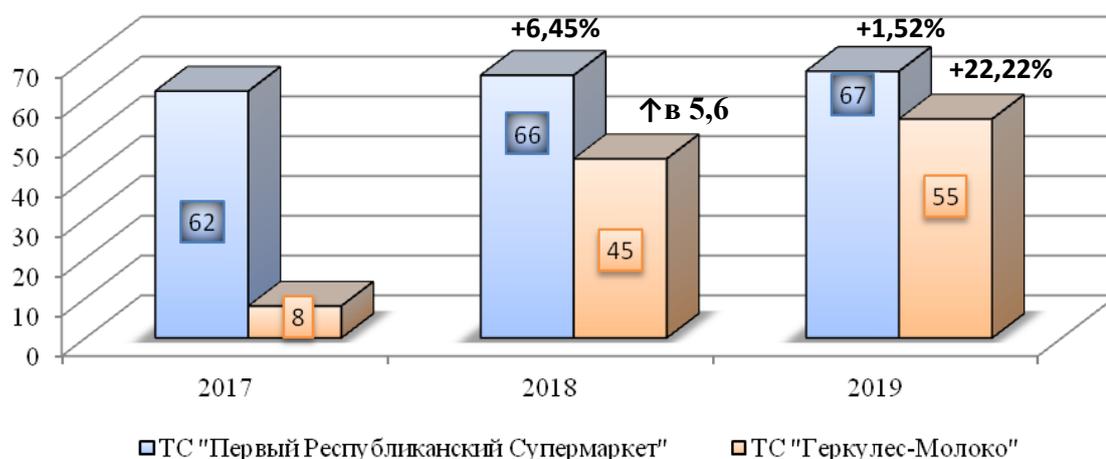


Рисунок 2.4 – Динамика развития ТС «Первый республиканский супермаркет» и ТС «Геркулес-Молоко» в 2017-2019 гг., количество магазинов

Проведенный статистический анализ показал, что на потребительском рынке Донецкой Народной Республики функционируют три крупные торговые сети, реализующие непродовольственную группу товаров: одежду ТС «Семейный квартал» в 5-ти магазинах торговой сети в г. Донецк, 3-х магазинах г. Макеевка, и по 1 магазину в г. Енакиево и г. Торез. Достаточно крупной на потребительском рынке Донецкой Народной Республики является Торговая сеть «Фокс», реализация продукции которой осуществляется в 9 магазинах бытовой техники и электроники, из которых 3 расположены в г.Донецке, 2 в г. Макеевке, и по одному магазину в г. Горловка, г. Енакиево, г. Шахтерск и г. Харцызск.

Удовлетворение различного рода потребностей населения Донецкой Народной Республики в различных видах потребительских товаров осуществляется через ТС «Галактика». В гипермаркетах ТС «Галактика» представлен огромный ассортимент товаров разных категорий – игрушек, канцтоваров, строительных инструментов, сантехники, электроники, мебели, бытовой техники, спортивных тренажеров, кухонных принадлежностей, изысканной посуды, домашнего текстиля, автомасел, шин, аккумуляторов, спортивных товаров, средств бытовой химии и личной гигиены, декоративной косметики, детского питания и гигиены, одежда и обуви на любой вкус, других товаров. В Донецкой народной Республике функционируют 4 мультиформатных центра торговли ТС «Галактика» - два в г.Донецк, с торговой площадью 27600 м<sup>2</sup> и 10000 м<sup>2</sup>, один в г. Макеевка – торговая площадь 30000 м<sup>2</sup> и один в г. Горловка – торговая площадь 11000 м<sup>2</sup>.

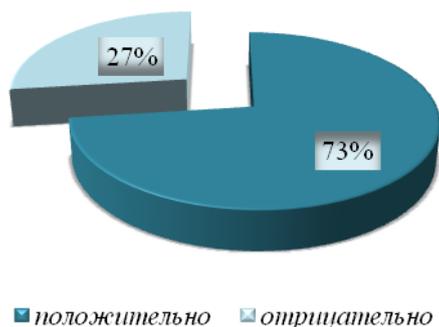
Следует отметить, что достаточно широкое развитие на потребительском рынке Донецкой Народной Республики получила торговля стоковой и бывшей в употреблении одеждой и обувью из Европы – «секонд-хенд». Предприниматели, которые занимаются покупкой бывшей в употреблении одежды с целью ее дальнейшей продажи в секонд-хендах или на специальных площадках в Интернете получили название «хантеров» (англ. *hunter* — охотник) [50, с. 118]. Развитие «хантерского предпринимательства» прежде

всего обусловлено реалиями современного мира, в котором быстро меняются социальные условия, в результате которых происходит формирование новых образов жизни людей. Молодежь как наиболее гибкая и мобильная категория населения легко адаптируется к социальным условиям, открывая для себя новые виды деятельности [50, с. 118]. «Хантеры» представляют собой культурных посредников, медиаторов, осуществляющих связь между производителями и потребителями. Термин «культурные посредники» связывают с концепцией Пьера Бурдьё, назвавшего таким образом тех, кто занимается производством и предоставлением символических товаров и услуг [50, с. 118]. «Хантеры» тщательно отбирают из «куч» одежду, которая соответствует их вкусу, предпочтениям в стиле и моде. Они активно участвуют в круговороте вещей, одной из причин становится желание «очистить собственный шкаф» или, наоборот, желание обновить гардероб.

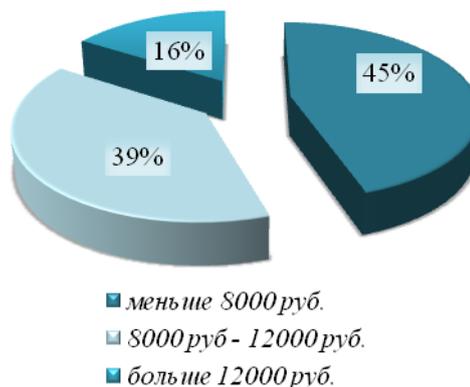
С целью изучения мотивов «секонд потребления» нами была разработана анкета (Приложение Г), на основе которой было проведено социологическое исследование. В анкетировании приняли участие 247 респондентов, различных социально-демографических групп населения Донецкой Народной Республики. Результаты проведенного исследования представлены на рис. 2.5.

По результатам проведенного социологического исследования, установлено, что две трети опрошенных жителей Донецкой Народной Республики положительно относятся к приобретению одежды и обуви в магазинах «Секонд хенд» лишь 19% - отрицательно. Больше всего посещают «секонд-хенды» и совершают там покупки респонденты с уровнем дохода меньше 8000 руб. в месяц (45%); 39% - среди респондентов с уровнем доходов 8000-12000 руб. в месяц, респонденты с уровнем дохода больше 12000 руб. посещают «секонд хенды» достаточно в редких случаях. Отметим, что 62% опрошенных граждан на момент исследования не поддерживали идею запретить ввоз в Донецкую Народную Республику товаров «секонд хенда».

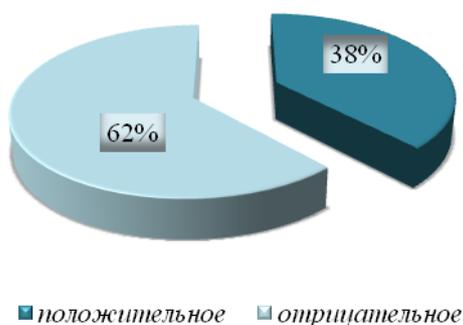
**Вопрос:** Ваше отношение к приобретению стоковой и бывшей в употреблении одежды и обуви?



**Вопрос:** Ваш уровень дохода (при положительном отношении к «секонд-потреблению»)?



**Вопрос:** Ваше отношение к запрету ввоза в Донецкую Народную Республику товаров «секонд хенда».



**Вопрос:** Какие Ваши мотивы приобретения товаров «секонд хенда»?



Рисунок 2.5 – Результаты социологического исследования рынка «вторичного потребления» в Донецкой Народной Республике (составлено автором по результатам собственного социологического исследования)

Согласно результатам анкетирования среди мотивов «вторичного потребления» на первом месте – возможность приобрести качественные вещи за доступные цены (42%), 26% респондентов отдадут свое предпочтение приобретению одежды на вторичном рынке мотивируя свое решение отсутствием денежных средств на приобретение новой одежды хорошего

качества, 6% - видят в этом возможность среди подержанных вещей найти новую одежду, 12% - дешево приобрести одежду модных «брендов», 14% - доступность приобретения детской одежды в хорошем состоянии. Отметим, что 62% опрошенных граждан на момент исследования не поддерживают идею запретить ввоз в Донецкую Народную Республику товаров «секонд хенда».

Значительная роль в удовлетворении потребностей населения Донецкой Народной Республики в товарах продолжает принадлежать рынкам. По состоянию на 01.01.2020 р. сеть ДП ГП «Рынки Донбасса» включает 97 рынков (Приложение В, табл. В.2). Территориальная рыночная структура представлена на рис. 2.6.

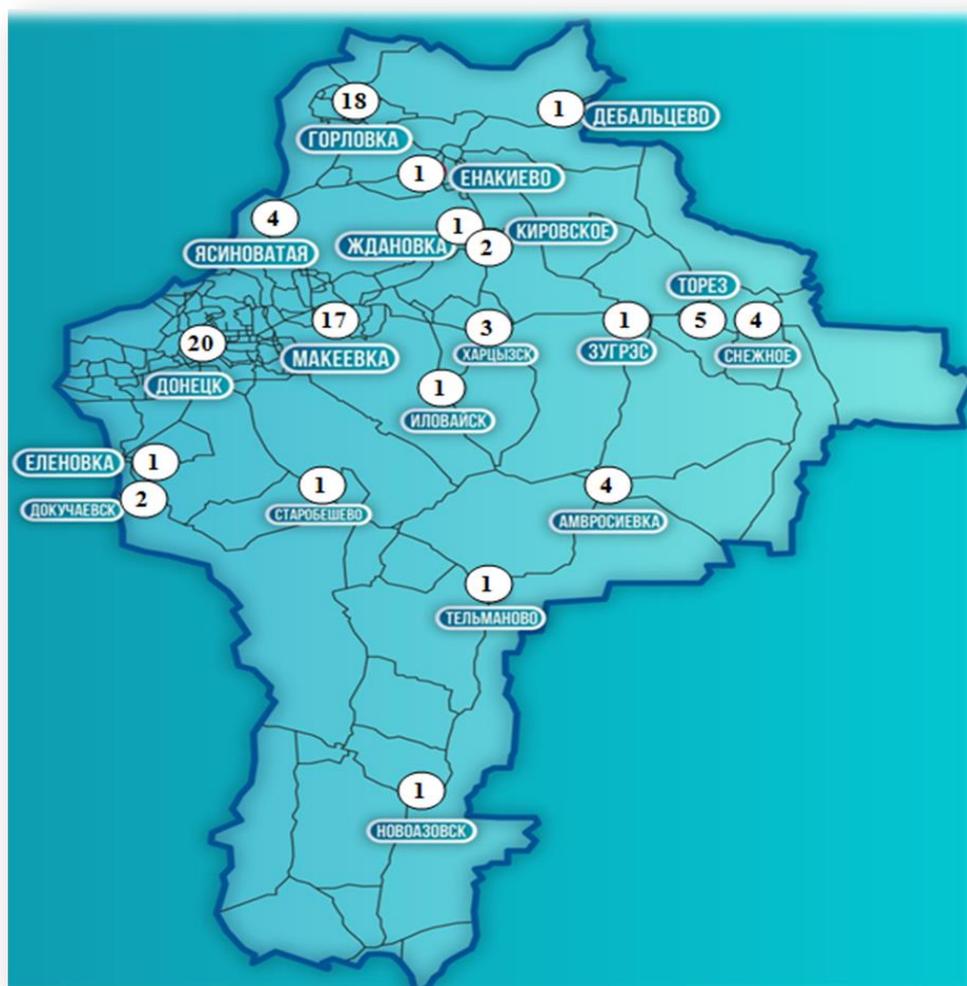


Рисунок 2.6 - Территориальная структура сети ДП ГП «Рынки Донбасса»

на 01.01.2020 р. [94]

Как показывает анализ, потребительский рынок Донецкой Народной Республики характеризуется динамичным развитием инфраструктуры. Так, одной из составляющих экономического развития Донецкой Народной Республики, способствующей насыщению потребительского рынка высококачественными товарами отечественного товаропроизводителя по доступным ценам, является ярмарочная деятельность. Ярмарки пользуются особой популярностью у населения Донецкой Народной Республики, которые способствуют повышению узнаваемости товаров отечественного производства и позволяют приобрести товар напрямую у производителя по оптово-отпускным ценам. При поддержке Министерства промышленности и торговли, совместно с администрациями городов и районов в 2018 году в городах и районах Республики проведено 1 748 ярмарок, в том числе 152 школьных ярмарки, реализовано 2 071,8 тонн продукции по ценам ниже рыночных на 5-25% на общую сумму 131,9 млн руб. [111]. По состоянию на 01.12.2019 года в городах и районах Донецкой Народной Республики проведено 1788 ярмарок, в том числе 468 школьных ярмарки, реализовано 1472,025 тонн продукции по ценам ниже рыночных на 5–25 %. Как отмечается в отчете Министерства промышленности и торговли об итогах работы сферы торговли за 2019 год: «...при организации ярмарок уделяется особое внимание отдаленным и проблемным городам и районам Республики с целью насыщения рынка качественными товарами по ценам товаропроизводителей, продвижения товаров, развития предпринимательства и снятия социальной напряженности» [80]. Безусловно, розничные рынки и ярмарки как структура потребительского сектора вносят свой вклад в решение ряда социальных задач благодаря установлению относительно низких цен, широкому ассортименту, территориальной доступности товаров и услуг, обеспечению занятости населения посредством создания рабочих мест в сфере непосредственной торговой деятельности, управления и обслуживания рынков. Рынки и ярмарки предоставляют широкие возможности для реализации продукции местными товаропроизводителями [98].

В Донецкой Народной Республике пищевая промышленность и сельское хозяйство формируют рынок по обеспечению населения продуктами питания, а производителей – сырьем и полуфабрикатами. Пищевая промышленность представлена предприятиями мукомольной, хлебопекарной, кондитерской, молочной, масложировой, мясоперерабатывающей, плодоовощной, пищевкусовой, пивоваренной, рыбоперерабатывающей, винодельческой и табачной отраслями, а также производством безалкогольных напитков и алкогольной продукции [41].

Важной целью продовольственной безопасности потребительского рынка является обеспечение экономической и физической доступности продуктов питания для населения. Проведенное исследование показало, что в 2018 году собственное производство продуктов питания покрывало необходимые объемы производства продовольствия согласно физиологическим нормам Донецкой Народной Республики только по группе товаров «Хлебные продукты», по остальным группам наблюдался дефицит продукции собственного производства [143], который покрывается за счет импорта, что свидетельствует о продовольственной зависимости Донецкой Народной Республики (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Обеспеченность продовольствием населения Донецкой Народной Республики в 2018 году [26;100;105]

Группа продуктов	Рациональные нормы потребления пищевых продуктов, кг в год/чел	Необходимые объемы продовольствия на общую численность населения, тыс.т.	Объем производства, т.	Уровень обеспеченности продуктами питания, %
Хлебные продукты	100,6	220,3	261,3	118,6
картофель	89,5	206,53	24,92	12,1
Овощи и бахчевые	108,4	321,27	13,33	4
Фрукты свежие	74,4	229,48	0,13	0,1
Сахар	22,3	55,07	-	-
Мясопродукты	52,2	167,52	27,18	16,2
рыбопродукты	17,7	50,48	0,8	1,5
Молоко и молокопродукты	302,8	745,79	15,5	2,1
Яйца куриные (штук)	204	596 ,64 млн шт.	201 млн шт.	33,7
Масло растительное	8,7	27,54	18	65,4
Прочие продукты (соль, чай, специи)	4,2	9,6	-	-

Структура обеспечения потребительского рынка Донецкой Народной Республики основными видами продуктов питания, произведенными отечественными производителями в 2019 году представлена в табл. 2.4., рис. 2.7.

Таблица 2.4 – Структура обеспечения потребительского рынка основными видами продуктов питания, произведенными отечественными производителями в 2017-2019 гг. [12;80;94]

Группа продуктов	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение, +/-	
				2019 г. от 2017 г.	2019 г. от 2017 г.
Молоко и молочные продукты	59,60%	66,60%	*	-	-
Мучные и кондитерские изделия	57,90%	75,60%	68%	10,10%	-7,60%
Мука	48,60%	78,70%	77%	28,40%	-1,70%
Мясо и птица свежие и замороженные	74,10%	76,50%	71%	-3,10%	-5,50%
Консервы, готовые продукты мясные	66,20%	76,90%	*	-	-
Яйца	78,30%	82,10%	84%	5,70%	1,90%
Хлебобулочные изделия (кроме кондитерских)	92,90%	93,40%	92%	-0,90%	-1,40%
Мясо копченое, соленое и колбасные изделия	83,80%	95,60%	83%	-0,80%	-12,60%

*\*данные отсутствуют*

Анализ обеспеченности потребительского рынка Донецкой Народной Республики основными видами продуктов питания, произведенными отечественными производителями в 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод о том, что несмотря на то, что производственные предприятия Республики обеспечивают потребительский рынок более чем на 50% по всем группам основных продуктов питания, в 2019 году отмечается тенденция сокращения уровня обеспеченности. Так, по группе «Мучные и кондитерские изделия» уровень обеспеченности потребительского рынка снизился в 2019 году на 7,6%, по группе «Мука» - на 1,7%, по группе «Мясо и птица свежие и замороженные» - на 5,5%; группе «Хлебобулочные изделия (кроме кондитерских)» - на 1,4%, группе «Мясо копченое, соленое и колбасные изделия» - на 12,6%. Положительная динамика уровня обеспеченности отмечается только по группе товаров «Яйца» - в 2019 году уровень обеспеченности составил 84%, что на 1,9% больше по сравнению с 2018 годом.

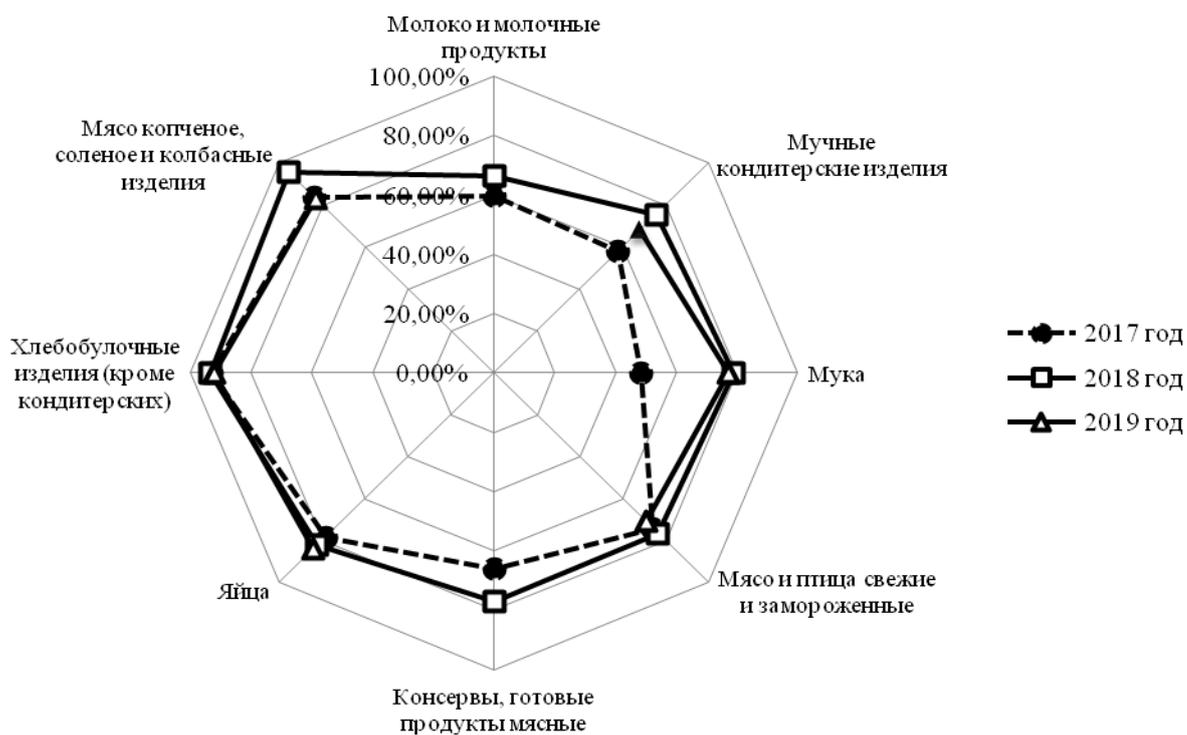


Рисунок 2.7 - Профиль обеспеченности потребительского рынка Донецкой Народной Республики продуктами питания отечественного производства (Составлено автором на основе обобщения [12;80;94])

Покупательский спрос на потребительские товары формируется как результат воздействия многочисленных факторов: экономических, социально-демографических, природно-географических, национальных, характеристик мест обитания, потребительского поведения, моды, рекламы и др., характеризуется объемом и структурой [85]. Объем спроса определяется покупательным фондом населения, представляющим собой часть денежных доходов, которые население предназначает на покупку товаров и оплату услуг, а структуру спроса, представляющую спрос на отдельные группы и разновидности товаров, определяют покупательские возможности, потребности, мотивы покупки [76].

Потребительская корзина позволяет дать реальную оценку ситуации, сложившейся на потребительском рынке, узнать об уровне потребления и покупательской способности социально-демографических групп населения. Следует отметить, что величина потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке за период с конца 2017 г. –

начала 2019 г. на душу населения выросла на 11,9%; для трудоспособного населения – на 13,2%; для пенсионеров – на 16,2%; для детей (от 0 до 6 лет) – на 7,7%; для детей (от 6 до 18 лет) – на 11,4%. Величина потребительской корзины изменялась под влиянием инфляционных процессов, снижения покупательной способности населения.

На территории ДНР состав потребительской корзины социально-демографических групп населения регламентируется установленным качественным и количественным составом потребительской корзины [103], представленный набором продуктов питания, набором непродовольственных товаров и набором услуг. Поскольку образ жизни у всех людей отличается – принято выделять три основные вида потребительских корзин [13]: 1) для взрослых людей, занятых трудовой деятельностью; 2) для детей; 3) для пенсионеров. Уровень наполнения потребительской корзины показывает, уровень обеспечения населения Донецкой Народной Республики необходимыми для него благами. Структура потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке представлена на рис. 2.8.

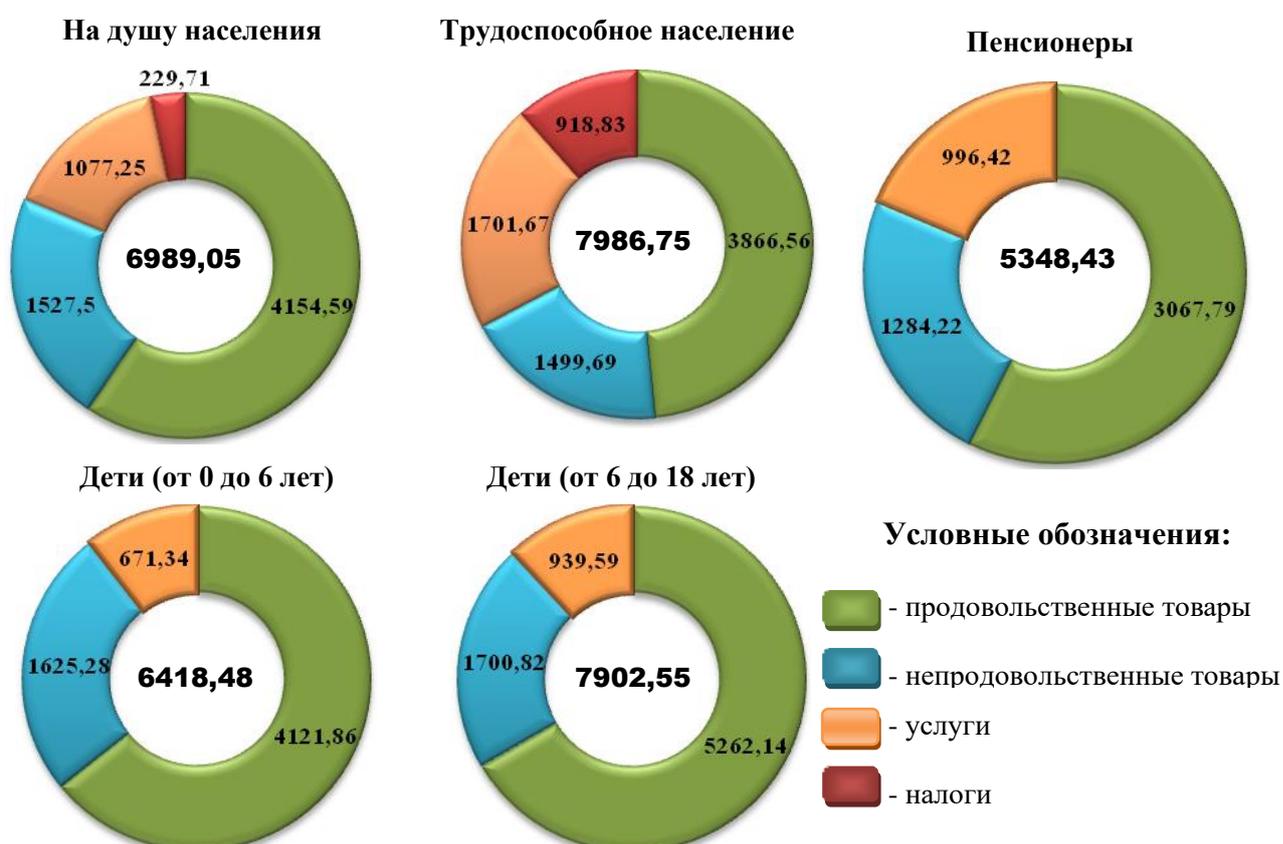
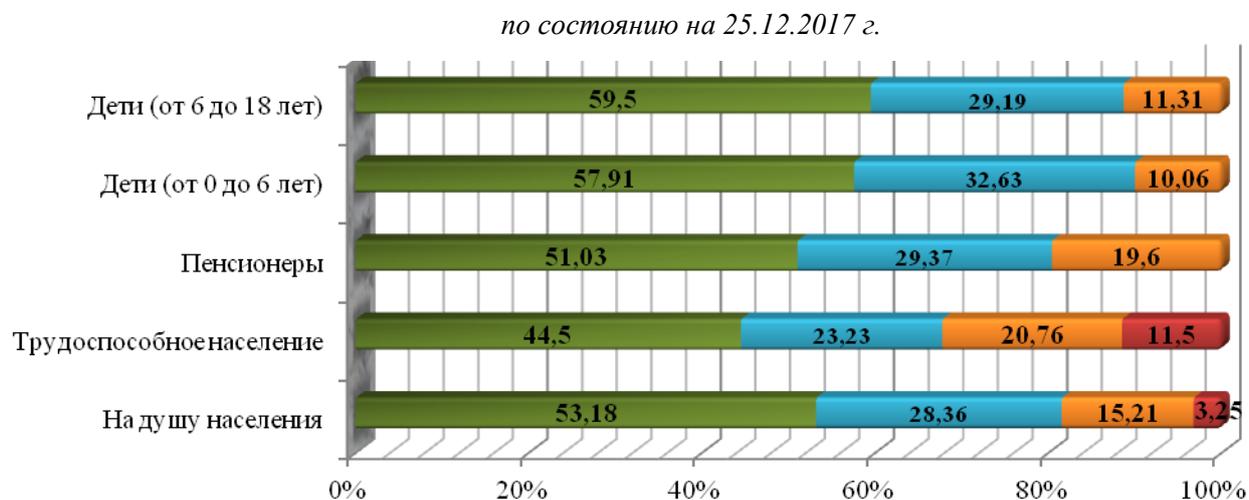
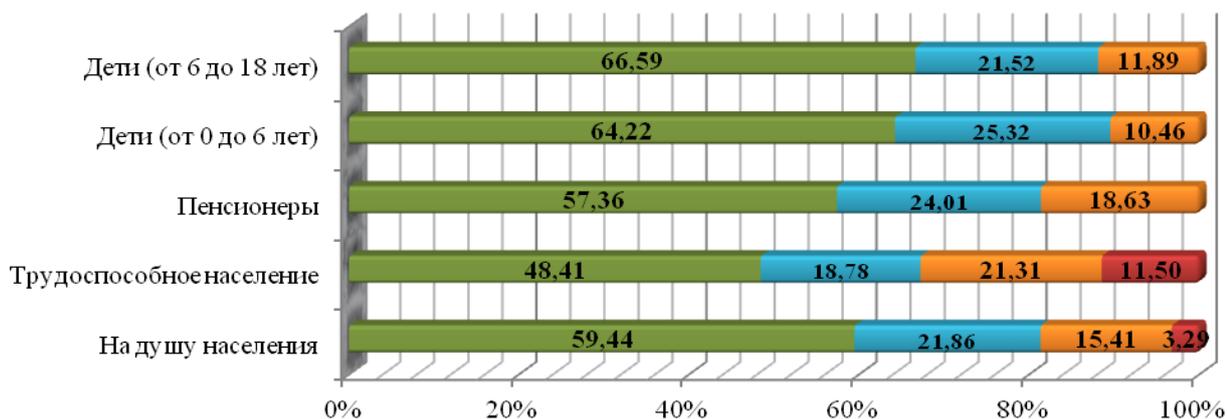


Рисунок 2.8 - Структура потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке по состоянию на 31.01.2019 г., в руб./мес. [103]

Важнейшей частью потребительской корзины является продовольственный набор, поскольку продукты питания в жизни человека играют решающую роль. Так, согласно данным, представленным на рис. 2.8. удельный вес продовольственных товаров всех социально-демографических групп населения занимает наибольший удельный вес. Сумма затрат на продовольственные товары на душу населения составляет 4154,59 руб. или 54,49% всей потребительской корзины. При этом наибольший удельный вес продовольственных товаров в структуре потребительской корзины приходится на детей (от 6 до 18 лет). Непродовольственные товары в потребительской корзине Доля услуг в потребительской корзине разных социально-демографических групп населения в г. Донецке составляет от 10,5% (дети) до 21,3% (трудоспособное население).





**Условные обозначения:**

- продовольственные товары
- непродовольственные товары
- услуги
- налоги

Рисунок 2.9. – Структура потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке в 2017-2018 гг., в % [103]

Анализируя динамику изменения структуры потребительской корзины социально-демографических групп населения г. Донецка, следует отметить, что за исследуемый период наблюдается тенденция увеличения удельного веса продуктовой ее части (с 53,18% в 2017 до 59,44% в 2018 году) и, сокращения непродовольственной ее части.

Учитывая, что размер потребительской корзины и средняя заработная плата являются взаимосвязанными категориями, на следующем этапе мониторинга потребительского рынка изучим динамику изменения размера средней заработной платы в Донецкой народной Республике за период 2014-2019 гг. (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Динамика средней заработной платы в Донецкой Народной Республике за 2014-2019 гг. [100]

Согласно данным, представленным на рис. 2.10, начиная с 2015 года средняя заработная плата по Донецкой народной Республике имеет положительную динамику роста. Следует отметить, что в период с 2015 г. по 2017 г. темп роста заработной платы составлял более 20%. Начиная с 2017 году средняя заработная плата ежегодно увеличивается практически равномерно. В 2019 году размер средней заработной платы по Республике составил 11656 руб, что на 7% больше по сравнению с 2018 годом. Вместе с тем, следует отметить, что для продуктовой части потребительской корзины характерна тенденция увеличения (рис. 2.11).

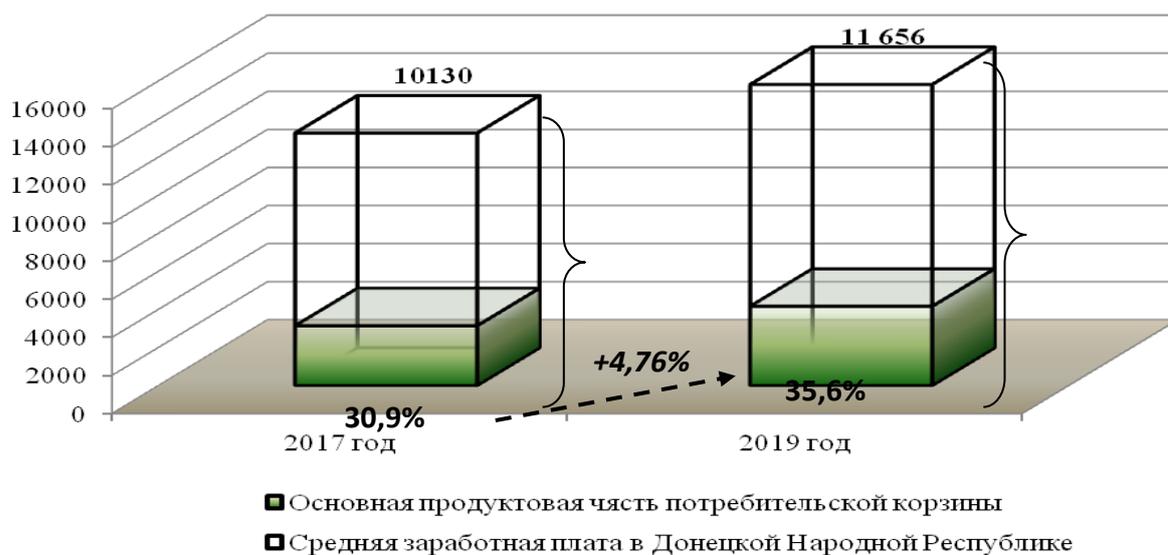


Рисунок 2.11 – Основная продуктовая часть потребительской корзины в общей величине средней заработной платы в 2017г. и 2019 г., руб. на чел. [100]

Согласно данным, представленным на рис. 2.7 основная продуктовая часть потребительской корзины в общей величине средней заработной платы в 2019 году составила 35,6%, что на 4,76% больше по сравнению с 2017 годом. Прежде всего, это обусловлено превышением индекса роста цен на продукты питания над темпами роста средней заработной платы в Донецкой Народной Республике.

Оценивая в целом уровень развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики (рис. 2.12) следует отметить, что его развитие происходит в достаточно сложных условиях. Положительным является положительная тенденция увеличения объектов потребительского рынка, спрос на продукцию отечественного производства и ряд других факторов.

А	Темпы роста объёмов оптового товарооборота	<p>60%</p>	F	Доля занятых в отрасли торговли в общем количестве занятого населения	<p>70%</p>
В	Темпы роста объёмов розничного товарооборота	<p>60%</p>	G	Удовлетворенность покупателей ценовой политикой	<p>40%</p>
С	Удельный вес товаров отечественных производителей в общем товарообороте	<p>60%</p>	H	Удовлетворенность покупателей культурой обслуживания	<p>40%</p>
D	Доля прибыльных предприятий в общем количестве предприятий отрасли	<p>60%</p>	K	Удовлетворенность покупателей количеством торговых объектов	<p>40%</p>
E	Доля ритейлов в общем количестве предприятий отрасли	<p>70%</p>	L	Удовлетворенность покупателей предложенным ассортиментом	<p>50%</p>

Рисунок 2.12 – Значения качественных индикаторов развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики

(Сформировано автором на основе [100, с. 196])

Основываясь на результатах проведенной Институтом экономических исследований оценки развития сферы услуг и торговли, можно сделать вывод о том, что для интенсивного развития потребительского рынка должна быть обеспечено повышение удовлетворенности потребителей ценовой политикой, культурой обслуживания, расширен ассортимент товаров.

Потребительский рынок находится в непосредственной зависимости от других рынков, зависит от денежных доходов, платежеспособности населения, потребительских предпочтений, регулирует товарно-денежные отношения. Учитывая роль потребительского рынка в жизнеобеспечении населения важнейшей составляющей экономической политики Донецкой Народной Республики является создание соответствующих благоприятных условий для обеспечения его эффективного развития. Одной из основных задач по развитию потребительского рынка Донецкой Народной Республики остается развитие социально ориентированной торговли (обеспечение населения товарами по социально-доступным ценам), а также повышение уровня конкурентоспособности предпринимательских структур функционирующих на потребительском рынке Донецкой Народной Республики. Это обусловлено, прежде всего тем, что конкуренция является важной составляющей эффективного функционирования рынка, которая определяет основные параметры развития и функционирования рыночного хозяйства. Она является легализованной формой борьбы за свое место на рынке и постоянным мотиватором поиска выгодных способов реализации товаров с применением таких рыночных механизмов, как, например, снижение цен (акции, распродажи и т.д.), качество обслуживания, реклама [42].

Следует отметить, что потребительский рынок и его структура зависят в значительной степени от потребительского выбора. На сегодняшний момент на потребительском рынке представлен достаточно широкий ассортимент товаров различного назначения и характера использования. Существует множество торговых марок с абсолютно разной упаковкой, логотипом и другими элементами фирменного стиля, способными удержать внимание потребителя и сформировать у него потребительское отношение к этому товару. На прилавках

магазинов наблюдается жесткая конкуренция, особенно у товаров повседневного пользования. В связи с этим покупатели постоянно сталкиваются с проблемой потребительского выбора. Потребительский выбор – это набор тех благ, которые приносят потребителю максимум совокупной полезности в условиях бюджетного ограничения [28].

Учитывая значимость и влияние потребительского выбора на формирование потребительского рынка на следующем этапе на основе проведенного анкетирования были определены основные детерминанты, которые его определяют. Для данной оценки была разработана анкета (Приложение Н). Респондентам было предложено оценить приоритетность определенного фактора при принятии им решения относительно принятия потребительского решения. Среди факторов, влияющих на потребительский выбор были выделены следующие: качество и безопасность товаров и услуг, доступность товаров и услуг на потребительском рынке, цена и условия оплаты, реклама, бренд, торговая марка, привычка покупать товары определенной торговой марки, советы (друзей, знакомых, родственников), товары отечественного производителя, срок годности товара к потреблению, наличие акций и скидок.

Результаты анкетирования (табл. 2.5) свидетельствуют, что наибольшее влияние на потребительский выбор потребителей Донецкой Народной Республики оказывают следующие: цена - 62,7% респондентов; для 87,5% респондентов ключевой детерминантой, определяющей их потребительский выбор является срок годности товара к потреблению, для 51,4% - безопасность и экологичность (продукты без ГМО); для 43,7% - качество, для 48,6% - возможность приобретения товаров со скидкой или по акции.

Таблица 2.5 – Детерминанты, определяющие потребительский выбор жителей Донецкой Народной Республики

Детерминанта	Степень выраженности при осуществлении потребительского выбора*, %
Цена	62,7
Качество	43,7
Срок годности товара к потреблению	87,5

Детерминанта	Степень выраженности при осуществлении потребительского выбора*, %
Безопасность, экологичность (продукты без ГМО)	51,4
Торговая марка, бренд	13,7
Отечественное производство (Сделано в ДНР)	14,5
Наличие акций, скидок, выгодных предложений	48,6
Привычка покупать товар определенного вида, торговой марки	19,8
Советы родственников, друзей, знакомых	12,3
Доступность товара на потребительском рынке	27,6

\* сумма ответов не составляет 100%, поскольку респонденты имели возможность выбирать несколько предложенных вариантов

В условиях конкурентной среды предпринимательские структуры должны функционировать с учетом всех интересов и потребностей покупателей, а также возможностей конкурентов. В обостряющей конкурентной борьбе за потребителя предпринимательские структуры предлагают покупателям новые виды товаров и услуг и активно внедряют современные торговые форматы, которые существенно меняют характер организации торговли, номенклатуру и качество предоставляемых потребительских услуг конечному потребителю [39;54]. Повышение уровня ресурсообеспеченности потребительских структур способствует повышению конкурентоспособности, что, свою очередь, актуализирует решение вопросов связанных с оценкой ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

## **2.2. Формирование информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур**

В современных условиях обеспечение эффективного развития предпринимательских структур возможно только при наличии конкурентных преимуществ. Характер этих преимуществ зависит от динамичных характеристик бизнес-среды и ресурсного обеспечения предпринимательских структур. Высокий уровень ресурсного обеспечения является залогом достижения стратегических целей, реализации программ развития предпринимательских структур Донецкой Народной Республики.

Проведенный в п.п. 2.1 мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики позволил выявить тенденцию к повышению уровня конкуренции на потребительском рынке, что подчеркивает необходимость поиска ресурсных асимметрий на основе новых инновационных подходов к управлению развитием предпринимательских структур в конкурентной среде. Данная тенденция обуславливает целесообразность внедрения функциональной подсистемы эффективного управления развитием предпринимательских структур как составной части общей системы менеджмента, с учетом особенностей и специфики внешней и внутренней среды.

В условиях структурных трансформаций, повышенного динамизма и неопределенности рыночной среды, обострения конкуренции в сфере розничной торговли, главной задачей предпринимательских Донецкой Народной Республики является обеспечение непрерывного развития путем укрепления конкурентных позиций, формировании новых конкурентных преимуществ и обеспечении гибкости уже приобретенных. Решение проблемы поиска источников поддержания устойчивости развития бизнеса предпринимательских структур стоит достаточно остро. Принципиальное значение приобретают не только вопросы освоения современных рыночно-ориентированных методов хозяйствования, но и разработка новых концепций, подходов, методологий к управлению развитием предпринимательских структур.

Проведение комплексной и всесторонней оценки ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур предполагает формирование информационно-аналитического обеспечения на основе использования методов качественного отбора информации с использованием данных финансовой и статистической отчетности. Формирование информационной базы оценки ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур предусматривает определение совокупности предпринимательских структур, которые будут выступать базой исследования.

Для формирования выборки в качестве генеральной совокупности выбраны торговые предпринимательские структуры Донецкой Народной Республики, которые осуществляющих деятельность в сфере розничной торговли и по соответствующей им торговой площади, ассортименту товаров и формам торгового обслуживания, согласно ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» [40] относятся к типу «минимаркеты» (Приложение 3). Минимаркет – предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 м до 400 м, в котором с использованием методов самообслуживания и/или индивидуального обслуживания через прилавки осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса узкого ассортимента, включающего ограниченное число разновидностей товаров [40].

Ресурсные приоритеты предпринимательской структуры зависят от определенной модели развития. Тип модели развития отражает подход к ведению бизнеса и действия, которые осуществляются с целью привлечения новых и удержания постоянных потребителей, путем обеспечения высокого уровня их лояльности, реализации эффективных конкурентных действий, укрепления конкурентного положения и развития конкурентных преимуществ. Учитывая взаимосвязь модели развития и ресурсного обеспечения предпринимательских структур, с целью формирования качественного информационно-аналитического обеспечения для оценки уровня ресурсного обеспечения предложен подход к определению характерной для предпринимательской структуры модели развития.

Данный подход к определению модели развития предпринимательской структуры в конкурентной среде основывается на идеи эволюционного управления, согласно которому, планируя и реализуя стратегию развития предпринимательской структуры, мы управляем его эволюцией, и та предпринимательская структура, которая быстрее эволюционирует, выигрывает во времени и выживает. Выбор данного подхода определения модели развития обусловлен тем, что деятельность предпринимательских структур в условиях рыночной экономики во многом напоминает поведение биологических организмов. По аналогии с биологическими системами совокупность предпринимательских структур в конкурентной среде (сфере розничной торговли) можно рассматривать в виде биоценоза [89, стр. 157], представляющего собой совокупность взаимодействующих популяций, которые имеют одно место проживания (конкретный рынок – розничная торговля), которые находятся в конкурентных отношениях между собой за «еду», в качестве которой в данном случае выступают покупатели.

С учетом вышеизложенного, достаточно аргументированным для определения модели развития предпринимательской структуры является выбор в качестве релевантного показателя конкурентоспособности, сформированного на основе моделирования методом биологических аналогий. Согласно дарвинского принципа борьбы за выживание, в природе происходит борьба за жизнь, борьба за существование, в которой хуже и слабый организм погибает первым, а побеждают более развитые формы, более здоровые и приспособлены. Именно эти особи продолжают род и развитие. Организмы быстрее адаптируются к условиям окружающей среды, если подобные случаи борьбы повторяются через некоторые промежутки времени. Аналогичные процессы происходят и в экономических системах [137].

С позиций биологических систем описанных в работе [31] высокий уровень конкурентоспособности характерен только для тех предпринимательских структур, которые смогли приспособиться к изменениям внешней бизнес-среды (конкурентной динамике рынка розничной торговли). Если предпринимательские структуры «малоподвижные» (не динамические, не адаптивные к конкурентным условиям рынка), то они затрачивают меньше

ресурсов, однако при этом получают и меньше «еды» (низкая лояльность покупателей и, соответственно, меньшие объемы товарооборота). Когда они много «двигаются» (адаптивно, системно и своевременно реагируют на конкурентные «вызовы» рынка), опережая конкурентов, то имеют и больше «еды» (большие темпы роста товарооборота). Последняя характеристика по содержанию означает победу в конкуренции и обеспечение устойчивых конкурентных позиций в конкурентной среде.

Таким образом, по аналогии с биологическими системами определение модели развития предпринимательской структуры может быть осуществлено на основе расчета индекса конкурентоспособности, который с экономических позиций может быть оценен на основе соотношения доходов и затрат.

Система эволюционных уравнений вида «хищник-жертва» [36], описывающая конкурентные отношения между предпринимательскими структурами в двухмерном пространстве может быть записана следующим образом:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = a_1x - b_1(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot x \\ \frac{dy}{dt} = a_2y - b_2(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot y \end{cases} \quad (2.2)$$

где,  $x$  – количество предпринимательских структур группы  $A$  («хищники»);

$y$  – количество предпринимательских структур группы  $B$  («жертвы»);

$a_1, a_2, b_1, b_2, \gamma_1, \gamma_2$  – значения критерия развития предпринимательских структур в конкурентной среде (индекса конкурентоспособности);

Элементы системы  $a_1x$  и  $a_2y$  характеризуют параметры значений показателя конкурентоспособности, по которому осуществляется принадлежность предпринимательской структуры к одной из групп ( $A$  или  $B$ ),  $b_1(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot x, b_2(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot y$  – ограничения значения критерия.

Факторы, ограничивающие развитие предпринимательских структур в конкурентной среде и определяющие вектор конкурентных отношений в сфере розничной торговли, в системе эволюционных уравнений Лотки-Вольтерра (формула 2.2), подтверждают факт того, что для развития каждая отдельная предпринимательская структура в конкурентной среде использует свой уникальный набор ресурсов, что подтверждает целесообразность применения

метода биологических аналогий для определения характерной для каждой из исследуемой совокупности предпринимательских структур модели развития в конкурентной среде.

Таким образом, относительно рассмотренной системы эволюционных уравнений вида Лотки-Вольтерра значения  $x$  и  $y$  должны характеризовать доли рынка конкурирующих в сфере розничной торговли предпринимательских структур, а  $a_1, a_2$  – их уровень чистого дохода от реализации,  $b_1, b_2$  – уровень издержек обращения. Придерживаясь общего критерия эффективности в экономике [63] «хищность» предпринимательской структуры характеризует показатель «чистый доход от реализации», соответственно, «жертва» – это сумма издержек обращения. Исходя из этого, более конкурентоспособными являются те предпринимательские структуры, отношение чистого дохода от реализации к издержкам обращения ( $\gamma$ ), в которых имеет наибольшее значение, соответственно для данных предпринимательских структур характерным является агрессивная модель развития в конкурентной среде. Для предпринимательских структур, значение  $\gamma$  в которых наименьшее – защитная модель развития в конкурентной среде.

Придерживаясь основных положений динамики систем относительно развития предпринимательских структур в конкурентной среде  $\gamma$  можно считать «индексом конкурентоспособности» [73]. Для определения характерной для предпринимательских структур Донецкой Народной Республики модели развития (агрессивная или защитная) по данному параметру, была сформирована таблица исходных данных (табл. 2.6) и построен график (рис. 2.13), на основе которого из исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики были определены наиболее динамично развивающиеся минимаркеты, и те, которые являются менее мобильными в конкурентной среде.

Таблица 2.6 – Значения индексов конкурентоспособности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики сферы розничной торговли

№ п/п	Предпринимательская структура	Рыночная доля, %	Средний темп роста дохода от реализации ( $a_i$ )	Средний темп роста издержек обращения ( $b_i$ )	Индекс конкурентоспособности ( $\gamma = \frac{a_i}{b_i}$ )
1	Минимаркет «Восторг»	4,28	12,86	11,49	1,118
2	Минимаркет «Триумф»	5,95	13,49	11,38	1,186
3	Минимаркет «Изобилие»	4,61	14,85	13,85	1,107
4	Минимаркет «Толстяк»	15,06	11,35	10,65	1,066
5	Минимаркет «Кум»	6,64	17,54	11,63	1,508
6	Минимаркет «Пир»	1,08	15,18	13,50	1,124
7	Минимаркет «Смак»	8,67	12,67	9,69	1,308
8	Минимаркет «Лайм»	2,02	16,23	14,13	1,149
9	Минимаркет «Удача»	1,34	16,75	11,56	1,449
10	Минимаркет «Фуршет»	2,22	28,87	26,92	1,072
11	Минимаркет «Гранат»	0,53	24,09	20,25	1,189
12	Минимаркет «Гурман»	7,85	13,49	12,00	1,124
13	Минимаркет «Леон»	3,58	27,76	18,22	1,524
14	Минимаркет «Виктория»	1,74	13,54	13,10	1,034
15	Минимаркет «Апельсин»	1,60	16,75	11,56	1,449

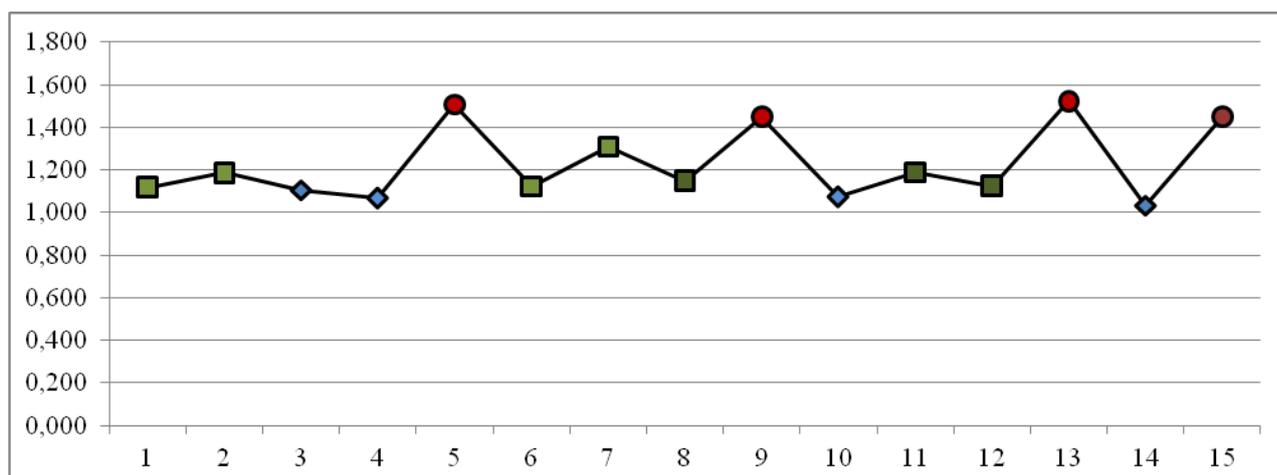
Построенный на основе значений индекса конкурентоспособности ( $\gamma$ ) график представлен на рис. 2.13.

Анализ индексов конкурентоспособности исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики представлен на графике (рис. 2.13). На основании него было выделено 3 – группы предпринимательских структур:

1 группа - наиболее динамично развивающиеся минимаркеты «Кум», «Удача», «Леон» и «Апельсин». Для данных предпринимательских структур характерным является агрессивный тип развития в конкурентной среде;

2 группа - наиболее низкие значения индекса конкурентоспособности минимаркеты «Изобилие», «Толстяк», «Фуршет» и «Виктория». Применяют защитную тактику развития в конкурентной среде;

3 группа - средняя конкурентная динамика минимаркеты «Восторг», «Триумф», «Гранат», «Пир», «Смак», «Лайм».



**Условные обозначения:**

1 - Минимаркет «Восторг»; 2 - Минимаркет «Триумф»; 3 - Минимаркет «Изобилие»; 4 - Минимаркет «Толстяк»; 5 - Минимаркет «Кум»; 6 - Минимаркет «Пир»; 7 - Минимаркет «Смак»; 8 - Минимаркет «Лайм»; 9 - Минимаркет «Удача»; 10 - Минимаркет «Фушет»; 11 - Минимаркет «Гранат»; 12 - Минимаркет «Гурман»; 13 - Минимаркет «Леон»; 14 - Минимаркет «Виктория»; 15 - Минимаркет «Апельсин»

- ◆ - предпринимательские структуры, для которых характерна низкая конкурентная динамика
- - предпринимательские структуры, для которых характерна высокая конкурентная динамика
- - предпринимательские структуры, для которых характерна средняя конкурентная динамика

Рисунок 2.13 – Графическая интерпретация индексов конкурентоспособности исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики

Исследование графической интерпретации индексов конкурентоспособности не позволяет однозначно определить характерную тактику развития для предпринимательских структур Донецкой Народной Республики 3-й группы.

Решение данной проблемы возможно на основе использования современных эконометрических методов анализа. Одним из наиболее эффективных в этом плане является использование методологии дискриминантного анализа, главная задача которого сводится к построению оптимальной дискриминантной функции, на основе которой можно с достаточно высокой степенью вероятности определить какой тактики развития придерживаются *i-тые* предпринимательские структуры, для которых характерна средняя конкурентная динамика.

Для определения типа развития предпринимательских структур Донецкой Народной Республики на следующем этапе используем линейную форму

дискриминантной функции, которая представляется в виде скалярного произведения векторов  $A = (a_1, a_2, \dots, a_p)$  дискриминантных множителей и вектора  $X_i = (x_{i,1}, x_{i,2}, \dots, x_{i,p})$  дискриминантных переменных [113]:

$$F_i = a_1 x_{i,1} + a_2 x_{i,2} + \dots + a_p x_{i,p} \quad (2.3)$$

где,  $a_1, a_2 \dots a_p$  – транспортированный вектор дискриминантных множителей  
 $x_{ij}$  – значения  $j$ -х показателей  $i$ -й предпринимательской структуры.

Учитывая особенности развития в конкурентной среде, характерные для предпринимательских структур осуществляющих деятельность в сфере розничной торговли, а также принимая во внимание условия проведения дискриминантного анализа в качестве вектора  $X_i$  для определения модели развития предпринимательских структур, подлежащих дискриминации, были выбраны и рассчитаны два показателя характеризующие конкурентное развитие предпринимательских структур Донецкой Народной Республики ( $X_1$  – конкурентная активность предпринимательской структуры (формула 2.4) и  $X_2$  – интенсивность зональной конкуренции (формула 2.6)).

$$X_1(I_{ка}) = \sqrt{I_D \times I_P} \quad (2.4)$$

где,  $X_1(I_{ка})$  – индекс конкурентной активности предпринимательской структуры;

$I_D$  – доля рынка (удельный вес товарооборота  $i$ -й предпринимательской структуры в общем объеме товарооборота исследуемой совокупности);

$I_P$  – индекс базовых ресурсов, обеспечивающих развитие предпринимательской структуры в конкурентной среде, который рассчитывается по формуле:

$$I_P = \sqrt[3]{I_{НОА} \times I_{ОА} \times I_{ФОТ}} \quad (2.5)$$

где,  $I_{НОА}$ ,  $I_{ОА}$ ,  $I_{ФОТ}$  – индексы соответственно необоротных активов, оборотных активов и трудовых затрат.

$$X_1(S_z) = R^2 \left( \frac{\pi \alpha}{180^0} - \sin \alpha \right) \quad (2.6)$$

где,  $X_1(S_z)$  – интенсивность зональной конкуренции предпринимательской структуры (сектор конкурентной борьбы);

$R$  – радиус зоны обслуживания минимаркета, м.;

$\alpha$  – агломерационный радиус конкурентного влияния ( $30^0$  -  $150^0$ ), которая зависит от территориальной отдаленности минимаркета от конкурентов.

Чем меньше градусная мера конкурентного влияния ( $\alpha$ ), тем отдаленней расположены друг от друга конкурирующие предпринимательские структуры, тем слабее конкуренции. Соответственно, чем ближе расположены конкурирующие предпринимательские структуры – тем сильнее зональная конкуренция и выше уровень сложности обеспечения развития в конкурентной среде.

Таблица 2.7 – Исходные данные для классификации предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики

Номер группы, $M_k (k=1,2)$	Название предпринимательской структуры	Показатели конкурентного развития $X_j (j=1,2,3)$	
		Конкурентная активность ( $X_1$ )	Интенсивность зональной конкуренции ( $X_2$ )
Группа $M_1$ ( $k=1$ )	Минимаркет «Изобилие»	1,668	1,002
	Минимаркет «Толстяк»	1,650	1,606
	Минимаркет «Фуршет»	0,892	0,696
	Минимаркет «Виктория»	1,626	0,558
Группа $M_2$ ( $k=2$ )	Минимаркет «Кум»	0,738	1,821
	Минимаркет «Удача»	2,103	1,501
	Минимаркет «Леон»	1,373	1,950
	Минимаркет «Апельсин»	1,922	1,821
Группа предпринимательских структур, $M_3$ , подлежащих дискриминации	Минимаркет «Восторг»	1,630	0,447
	Минимаркет «Триумф»	1,519	0,367
	Минимаркет «Гурман»	1,535	1,582
	Минимаркет «Пир»	1,221	2,024
	Минимаркет «Смак»	2,130	0,288
	Минимаркет «Лайм»	1,130	1,318
	Минимаркет «Гранат»	0,700	2,030

Проведение дискриминантного анализа предполагает последовательную реализацию определенных этапов [4, с.249].

1. Исходные данные для группировки предпринимательских структур Донецкой Народной Республики представляются в табличной форме в виде  $k$  подмножеств (обучающих выборок)  $M_k$  и подмножеств  $M_o$  предпринимательских структур, которые подлежат дискриминации в виде матриц размером  $(n_k \times p)$ :

$$X^{(1)} = \begin{pmatrix} x_{1,1}^{(1)} & x_{1,2}^{(1)} & \dots & x_{1,p}^{(1)} \\ x_{2,1}^{(1)} & x_{2,2}^{(1)} & \dots & x_{2,p}^{(1)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n_1,1}^{(1)} & x_{n_1,2}^{(1)} & \dots & x_{n_1,p}^{(1)} \end{pmatrix}; X^{(2)} = \begin{pmatrix} x_{1,1}^{(2)} & x_{1,2}^{(2)} & \dots & x_{1,p}^{(2)} \\ x_{2,1}^{(2)} & x_{2,2}^{(2)} & \dots & x_{2,p}^{(2)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n_2,1}^{(2)} & x_{n_2,2}^{(2)} & \dots & x_{n_2,p}^{(2)} \end{pmatrix}; X^{(0)} = \begin{pmatrix} x_{1,1}^{(0)} & x_{1,2}^{(0)} & \dots & x_{1,p}^{(0)} \\ x_{2,1}^{(0)} & x_{2,2}^{(0)} & \dots & x_{2,p}^{(0)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n_1,1}^{(0)} & x_{n_1,2}^{(0)} & \dots & x_{n_1,p}^{(0)} \end{pmatrix}, \quad (2.7)$$

где,  $X^{(1)}, X^{(2)}$  – матрицы с начальными признаками (определены на предыдущем этапе формирования информационного обеспечения с учетом положений динамики систем);

$X^{(0)}$  – матрицановых  $m$ -объектов, подлежащих дискриминации размером ( $m \times p$ );

$p$  – количество показателей конкурентного развития  $i$ -й предпринимательской структуры ( $X_1$  – конкурентная активность предпринимательской структуры и  $X_2$  – интенсивность зональной конкуренции).

$$X^{(1)} = \begin{vmatrix} 1,668 & 1,002 \\ 1,535 & 1,582 \\ 0,892 & 0,696 \\ 1,626 & 0,558 \end{vmatrix} \quad X^{(2)} = \begin{vmatrix} 0,738 & 1,821 \\ 2,103 & 1,501 \\ 1,373 & 1,950 \\ 1,922 & 1,821 \end{vmatrix}$$

2. Определение  $\bar{X}_j^{(k)}$  элементов матрицы  $\bar{X}^{(k)}$  средних значений по каждому  $j$ -му показателю для  $i$ -го количества предпринимательских структур в каждом  $k$ -ой подмножестве ( $k = 1, 2$ ) осуществляется по формуле:

$$\bar{X}_j^{(k)} = \frac{\sum_{i=1}^{n_k} x_{ij}^{(k)}}{n_k}, \quad j = 1, 2, \dots, p. \quad (2.8)$$

Результаты расчетов представляются в виде векторов-столбцов  $\bar{O}^{(k)}$ :

$$\bar{X}^{(k)} = \begin{pmatrix} \bar{X}_1^{(k)} \\ \bar{X}_2^{(k)} \\ \dots \\ \bar{X}_p^{(k)} \end{pmatrix}, \quad (2.9)$$

$$\bar{X}^{(1)} = \begin{vmatrix} 1,430 \\ 0,960 \end{vmatrix} \quad \bar{X}^{(2)} = \begin{vmatrix} 1,534 \\ 1,773 \end{vmatrix}$$

3. Для каждого подмножества (обучающих выборок) рассчитываются ковариационные матрицы  $S^{(k)}$  (раз мером  $p \times p$ ):

$$S^{(k)} = \left( \frac{1}{n_k} \sum_{k=1}^{n_k} \left( X_{ik}^{(k)} - \bar{X}_i^{(k)} \right) \left( X_{jk}^{(k)} - \bar{X}_j^{(k)} \right) \right)_{p \times p} \quad (2.10)$$

Сформированные по результатам проведенных расчетов ковариационные матрицы имеют следующий вид:

$$S^{(1)} = \begin{vmatrix} 0,099 & 0,035 \\ 0,035 & 0,155 \end{vmatrix} \quad S^{(2)} = \begin{vmatrix} 0,283 & -0,051 \\ -0,051 & 0,027 \end{vmatrix}$$

4. Рассчитывается объединенная ковариационная матрица  $\hat{S}$  по формуле:

$$\hat{S} = (n_1 \cdot S^{(1)} + n_2 \cdot S^{(2)}) \quad (2.11)$$

$$\hat{S} = \begin{vmatrix} 1,813 & -0,115 \\ -0,115 & 0,757 \end{vmatrix}$$

5. Определяются элементы обратной матрицы  $\hat{S}^{-1}$ .

$$\hat{S}^{-1} = \begin{vmatrix} 0,259 & -0,016 \\ -0,016 & 0,108 \end{vmatrix}$$

6. Рассчитывается вектор-столбец  $\dot{A} = \begin{pmatrix} \dot{A}_1 \\ \dot{A}_2 \\ \dots \\ \dot{A}_r \end{pmatrix}$  множителей с учетом всех

элементов подмножеств по формуле:

$$\dot{A} = \hat{S}^{-1}(\bar{X}^{(1)} - \bar{X}^{(2)}) \quad (2.12)$$

$$\dot{A} = \hat{S}^{-1} = |0,075 \quad 0,808|$$

7. Для каждого  $i$ -го объекта ( $i = 1, 2, \dots, N$ ) подмножеств  $M_1$  и  $M_2$  исследуемых предпринимательских структур  $M$  определяется соответствующее значение дискриминантной функции по формуле:

$$F_i^{(k)} = A_1 x_{i,1}^{(k)} + A_2 x_{i,2}^{(k)} + \dots + A_p x_{i,p}^{(k)} \quad (2.13)$$

8. По совокупности найденных значений  $F^{(k)}$  рассчитываются средние значения  $\bar{F}^{(k)}$  для каждого подмножества  $M_k$  по формуле:

$$\bar{F}^{(k)} = \frac{\sum_{i=1}^{n_k} F_i^{(k)}}{n_k}, \quad k = 1, 2. \quad (2.14)$$

$$\bar{F}^{(1)} = \frac{1,526 + 1,369 + 1,678 + 1,614}{4} = 1,547 \quad \bar{F}^{(2)} = \frac{-0,934 + (-1,420) + 0,572 + 0,483}{4} = 0,142$$

9. Определяется константа дискриминантной функции по формуле:

$$\bar{F} = \sum_{k=1}^q \bar{F}^{(k)} / q. \quad (2.15)$$

$$\bar{F} = \frac{1,547 + 0,142}{2} = 0,845$$

10. Выполняется распределение (дискриминация) объектов подмножества  $M_0$ , подлежащих дискриминации по выборкам  $M_1$ , и  $M_2$ . С этой целью рассчитанные в п. 7 по каждой  $i$ -й предпринимательской структуре значения дискриминантных функций сравниваются с константой дискриминации. На

основе сравнения каждая  $i$ -тая предпринимательская структура относится к одному из подмножеств. Если,  $\bar{F}^{(1)} > \bar{F}^{(2)}$ , то  $i$ -тая предпринимательская структура подмножества  $M_0$  относят к подмножеству  $M_1$  при  $\bar{F}_i^{(0)} - \bar{F} > 0$ , если соблюдается условие  $\bar{F}_i^{(0)} - \bar{F} < 0$  – к подмножеству  $M_2$ . Если  $\bar{F}^{(1)} < \bar{F}^{(2)}$ , то заданный объект относят к подмножеству  $M_1$  (агрессивный тип развития) при  $\bar{F}_i^{(0)} - \bar{F} < 0$ , если наоборот – к подмножеству  $M_2$  (защитный тип развития).

Результаты расчетов дискриминантных функций исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики и приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Результаты группировки предпринимательский структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики по типу модели развития

Название предпринимательской структуры	Значение дискриминантной функции $F^{(k)}$ , коэф.	Тип модели развития предпринимательской структуры в конкурентной среде ( <i>кластер</i> )	
		Агрессивная ( <i>кластер</i> $M_1$ )	Защитная ( <i>кластер</i> $M_2$ )
1	2	3	4
Минимаркет «Кум»	1,526		
Минимаркет «Удача»	1,369		
Минимаркет «Леон»	1,678		
Минимаркет «Апельсин»	1,614		
Минимаркет «Изобилие»	-0,934		
Минимаркет «Голстяк»	-1,420		
Минимаркет «Фуршет»	-0,369		
Минимаркет «Виктория»	0,572		
Минимаркет «Восторг»	0,483		
Минимаркет «Триумф»	0,410		
Минимаркет «Гурман»	1,392		
Минимаркет «Пир»	1,726		
Минимаркет «Смак»	0,391		
Минимаркет «Лайм»	1,149		
Минимаркет «Гранат»	1,692		

На основе проведенного дискриминантного анализа определено, что для 46,7% исследуемой совокупности предпринимательских структур характерна агрессивная модель развития в конкурентной среде и целесообразно их выделение в кластер  $M_1$ , соответственно, для 53,33% - защитная модель развития в конкурентной среде кластер  $M_2$ .

Таким образом, усовершенствован научно-методический подход к формированию информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур, который основан на применении метода биологических аналогий и дискриминантного анализа, учитывает динамические значения индекса конкурентоспособности, индекса конкурентной активности и интенсивность зональной конкуренции, что позволяет сгруппировать предпринимательские структуры с учетом характерной модели развития в конкурентной среде (агрессивная или защитная).

Следует отметить, что возможности каждой отдельной предпринимательской структуры обеспечивать развитие в конкурентной среде в определенной степени ограничены, имеющими ресурсами и способностями эффективно использовать их в деятельности. Таким образом, успешное развитие предпринимательских структур во многом определяется ресурсными ограничениями, что актуализирует необходимость комплексной оценки ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Данный анализ позволит определить основные резервы оптимизации ресурсов, что будет выступать основой для обоснования стратегических векторов развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертации.

### **2.3. Научно-методический подход к оценке ресурсного обеспечения предпринимательских структур**

Проведенный в п.п. 2.1 мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики позволил выявить тенденцию к повышению уровня конкуренции на потребительском рынке, что подчеркивает необходимость поиска ресурсных асимметрий на основе новых инновационных подходов. Данная тенденция обуславливает целесообразность внедрения функциональной подсистемы комплексной и всесторонней оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур в конкурентной среде. Оценка ресурсного обеспечения в современных условиях конкурентной среды является ключевой составляющей в определении проблем, препятствующих обеспечению эффективного развития предпринимательских структур. При этом важным является то, насколько и в каком направлении изменилось состояние и структура ресурсного обеспечения предприятий.

Оценка – это результат определения и анализа количественных и качественных характеристик объекта, которым управляют, а также самого процесса управления им [166]. Оценка дает возможность установить результаты определенных экономических процессов, влияние изменений и усовершенствований в процессе управления на эффективность деятельности. Ее объективность зависит от того, насколько глубоко изучена внутренняя сущность явления, взаимосвязь части и целого.

Изучение теоретико-методологических аспектов ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур в конкурентной среде в 1 разделе диссертации показало, что ресурсное обеспечение предпринимательских структур характеризуется структурой необходимых и доступных ресурсов, оптимальным их соотношением для обеспечения развития в конкурентной среде. Значение и влияние ресурсов на развитие предпринимательских структур в конкурентной среде определяется значением *i-go* вида ресурса для достижения стратегических целей. Главной проблемой является отсутствие комплексной системы оценки ресурсного обеспечения развития

предпринимательской структуры в конкурентной среде, которая бы способствовала принятию обоснованных управленческих решений.

Для решения данного задания исследованы научно-методические подходы к оценке ресурсного обеспечения предпринимательских структур - затратный, ресурсный, результативный, комплексный, системный подход (Приложение Б). Проведенный анализ существующих методических подходов к оценке ресурсного обеспечения [19;73;79;97;141], позволил определить что каждый из методов оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры предусматривает применение различного набора показателей исходя из целей, задач и специфических особенностей объекта исследования, при оценке ресурсного обеспечения ученые преимущественно концентрируют внимание на трех видах ресурсов предпринимательской структуры: необоротных, оборотных активов и затрат на оплату труда, и, не учитывают качественные характеристики ресурсов, характерные для современной бизнес-среды, что не позволяет обоснованно определить основные направления стратегического развития, поскольку стремительное появление новых видов ресурсов, источников их формирования и способов оценки, требует обоснованных методов, технологий и правил ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур с учетом отраслевых особенностей сферы торговли. Кроме того, достаточно полемическим является вопрос оптимального количества критериев и показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

Указанные выше проблемы, актуализируют необходимость дальнейших научно-прикладных исследований относительно формирования системы показателей и разработки методического инструментария оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.

Оценка ресурсного обеспечения предпринимательской структуры является сложным комплексным процессом, который предусматривает построение определенной системы показателей с наличием совокупности взаимосвязанных и взаимодополняющих элементов: субъекта; объекта; цели;

принципов, критериев; показателей; единиц (шкалы) измерения; методов; результатов. Система критериев оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры представлена в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Система критериев оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры (*Разработано автором*)

Объект оценки	Информационное обеспечение	Техническое обеспечение	Финансовое обеспечение	Кадровое обеспечение	Организационное обеспечение	Маркетинговое обеспечение
Цель	Оценить уровень обеспечения предпринимательской структуры отдельным видом ресурсов и общий уровень ресурсного обеспечения и разработать комплекс мероприятий, направленных на определение «узких» мест и резервов оптимизации ресурсного обеспечения для обоснования и принятия соответствующих стратегических решений.					
Информационное обеспечение	Внутренняя и внешняя информация					
Принципы	Объективность	Системность		Комплексность	Согласованность	
	Информационное единство					
Методические подходы	Ресурсный	Затратный	Функциональный	Целевой	Синергетический	
Показатели	Количественные		Качественные		Смешанные	
	Общие		Статические		Единичные	
	Частные		Динамические		Комплексные	

Рассматривая ресурсное обеспечение с позиций эффективности затрат на формирование ресурсов (затратный подход), необходимо сравнить полученный от использования ресурсов результат с затратами на достижение этого результата. Учитывая, что в современных условиях доминирует ценностно-ориентированный подход к управлению ресурсами предпринимательских структур, при формировании системы показателей предлагается учесть данный критерий.

Учитывая, что расчет каждого отдельного показателя ресурсного обеспечения предпринимательской структуры в отдельности не позволит однозначно охарактеризовать его общий уровень, считаем, что система показателей должна включать как количественные, так и качественные показатели. Принимая во внимание, качественный аспект (необходимость

экспертной оценки ряда показателей ресурсного обеспечения), на начальном этапе были привлечены и отобраны эксперты, компетентные в области ресурсного обеспечения предпринимательских структур. Для оценки компетентности респондентов с целью формирования экспертной группы была разработана анкета (Приложение Д).

По результатам обработки анкетных данных было рассчитано оптимальное количество респондентов с учетом их практического опыта и компетентности в области управления ресурсным обеспечением предпринимательских структур по формуле [104]:

$$n^{PECP} = \frac{P \times (1 - P)}{\Delta_p^2} \times t^2 \quad (2.16)$$

где  $n^{PECP}$  – оптимальное количество экспертов для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

$P$  – удельный вес респондентов, компетентность ( $K^{PECP}$ ) которых оценивается как «высокая»;

$t$  – критерий Стьюдента при заданном доверительном интервале (0,05);

$\Delta_p^2$  – средняя предельная ошибка выборки.

Для определения уровня компетентности ( $K^{PECP}$ ) респондентов была использована следующая формула [104]:

$$K_i^{PECP} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 K_{ij} \quad (2.17)$$

где  $K_{i1}$  – коэффициент, отражающий уровень профессиональной подготовки и информированности  $i$ -го респондента в области ресурсного обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур;

$K_{i2}$  – коэффициент, отражающий уровень базовой аргументации  $i$ -го респондента при принятии им решения относительно ресурсного обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур;

$K_{i3}$  – коэффициент, отражающий личные качества  $i$ -го респондента (определяются на основе самооценки);

$K_{i4}$  – коэффициент, отражающий личные качества  $i$ -го респондента (определяются коллегами);

$K_{i5}$  – коэффициент, отражающий уровень согласованности оценки  $i$ -го респондента с членами рабочей группы при проведении анкетирования по определению ключевых показателей для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

Согласно экспертного отбора, проведенного по результатам обработки анкет, удельный вес респондентов, которые имеют установленные в рамках

исследования характеристики компетентности составил  $P=89,3\%$ ; среднюю предельную ошибку выборки  $\Delta_p$  принимаем равную  $0,15$ ; величину критерию Стьюдента  $t$ , задав доверительный интервал  $0,05$ , выбираем по соответствующим таблицам [86] ( $t=2,38$ ). С учетом данных параметров, оптимальное количество респондентов для составит 24 человек ( $n^{PECP} = \frac{0,893 \times (1 - 0,893)}{0,15^2} \times 2,38^2 = 24(\text{чел.})$ ), что соответствует требованиям обеспечения репрезентативности экспертной оценки.

Для определения ключевых направлений оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур была разработана анкета (Приложение Ж, Ж.1). В анкетировании приняли участие 24 респондентов: 14 специалистов в сфере розничной торговли и 8 специалистов-теоретиков в сфере управления ресурсным потенциалом предпринимательских структур ГО ВПО «Донецкий Национальный университет экономики и торговли». Одновременное привлечение специалистов сферы и специалистов-теоретиков было осуществлено для получения ответов с целью формирования универсальной системы показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур с позиций теоретической обоснованности и практической значимости.

Респондентам было предложено заполнить анкету «Определение показателей для оценки ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур» (Приложение Ж, Ж.2). Респондентам было предложено указать свою позицию относительно элемента ресурсного обеспечения, который влияет на развитие предпринимательской структуры в конкурентной среде по 5-позиционной шкале Лайкерта, отражающей степень согласия с предлагаемыми утверждениями [70]: полностью согласен (5 баллов); согласен (4 балла); частично согласен (3 балла); частично не согласен (2 балла); полностью не согласен (1 балл).

По результатам обработки первого блока анкетных данных, были определены основные составляющие ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур в конкурентной среде: материальная, кадровая, финансовая, информационная, организационная и маркетинговая, по каждой из которых были определены ключевые показатели оценки. Сформированная по результатам проведенного анкетирования система показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур представлена на рис. 2.15 и формулы для расчета показателей приведены в приложении Ж (табл. Ж.2).

Согласованность мнений экспертов относительно выбора показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур была оценена на основе расчета энтропийного коэффициента конкордации ( $W_{\text{Э}}$ ) (коэффициента согласия). Данная оценка осуществлялась по формуле [83]:

$$W_{\text{Э}} = 1 - \frac{H}{H_{\text{MAX}}} \quad (2.17)$$

где,  $H$  – энтропия, которая определяется, исходя из значений оценок  $P_{is}$  вероятностей  $S$ -го ранга, присваиваемых  $i$ -му показателю оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры:

$$H = - \sum_{i=1}^m \sum_{s=1}^d P_{is} \times \log P_{is} \quad (2.18)$$

Оценки  $P_{is}$  вычисляются как отношение количества экспертов  $d_{is}$ , приписавших  $i$ -му показателю оценки ресурсного обеспечения ранг  $S$ , к общему числу экспертов  $d$ :

$$P_{is} = \frac{d_{is}}{d} \quad (2.19)$$

Максимальное значение энтропии ( $H_{\text{MAX}}$ ) достигается при  $d_{is} = \frac{d}{m}$ . Поэтому

$$H_{\text{MAX}} = m \times \log m \quad (2.20)$$

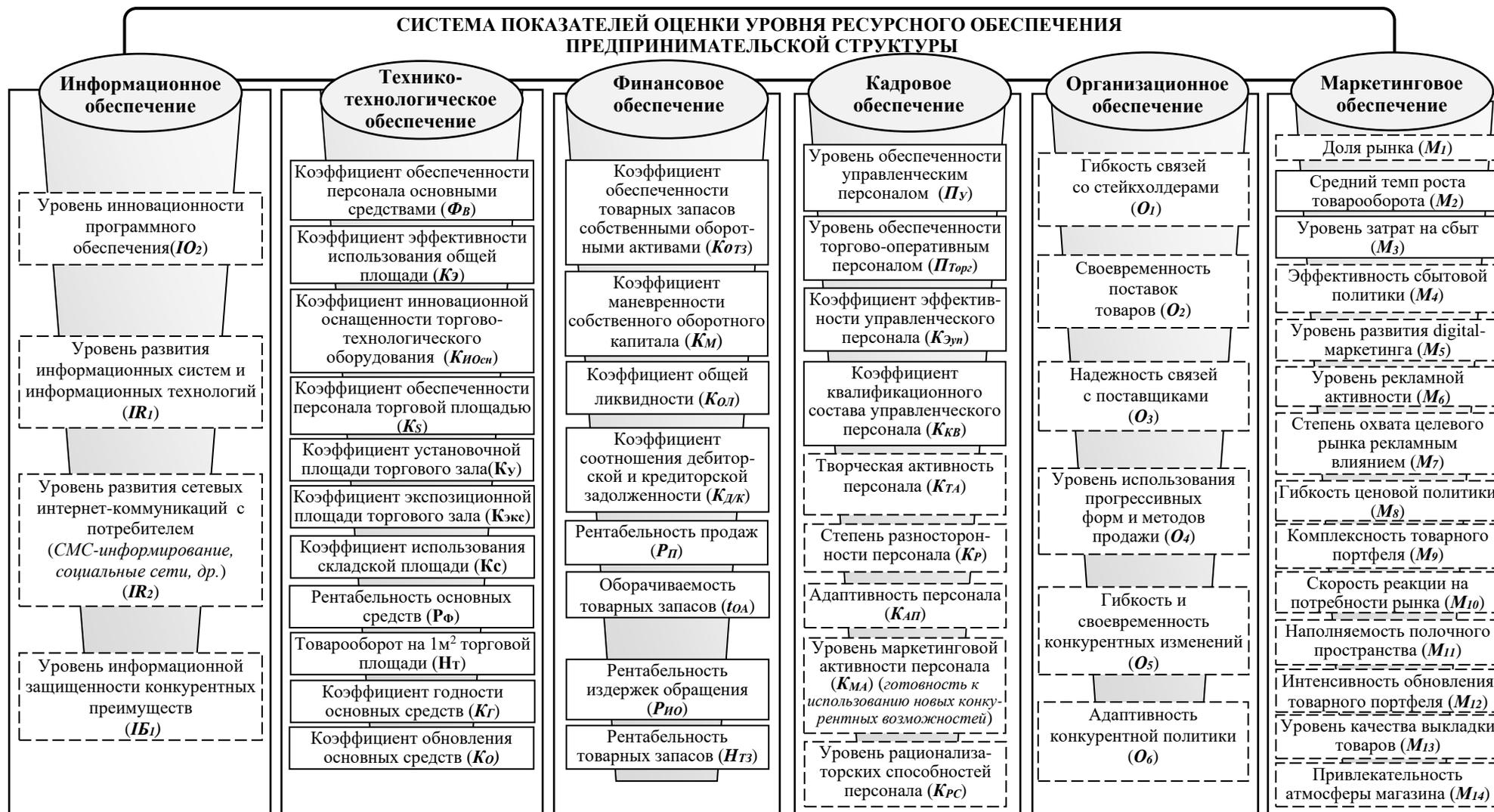
Согласно результатам проведенных расчетов значение энтропийного коэффициента конкордации ( $W_{\text{Э}}$ ), что свидетельствует о высокой согласованности мнений экспертов относительно сформированной системы показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

На основе разработанной системы показателей сформированы шесть оценочных кортежей, характеризующих уровень отдельного вида ресурсного обеспечения предпринимательской структуры (E), каждый из которых включает  $\ell_n$  показателей оценки:

$$\left| \begin{array}{l} E_I^{PO}(\ell_1^I; \ell_2^I; \ell_3^I; \ell_4^I) \\ E_T^{PO}(\ell_1^T; \ell_2^T; \ell_3^T; \ell_4^T; \ell_5^T; \ell_6^T; \ell_7^T; \ell_8^T; \ell_9^T; \ell_{10}^T; \ell_{11}^T) \\ E_F^{PO}(\ell_1^F; \ell_2^F; \ell_3^F; \ell_4^F; \ell_5^F; \ell_6^F; \ell_7^F; \ell_8^F) \\ E_K^{PO}(\ell_1^K; \ell_2^K; \ell_3^K; \ell_4^K; \ell_5^K; \ell_6^K; \ell_7^K; \ell_8^K; \ell_9^K) \\ E_O^{PO}(\ell_1^O; \ell_2^O; \ell_3^O; \ell_4^O; \ell_5^O; \ell_6^O) \\ E_M^{PO}(\ell_1^M; \ell_2^M; \ell_3^M; \ell_4^M; \ell_5^M; \ell_6^M; \ell_7^M; \ell_8^M; \ell_9^M; \ell_{10}^M; \ell_{11}^M; \ell_{12}^M; \ell_{13}^M; \ell_{14}^M) \\ \Pi_{\text{inf}}(\ell_1^{\text{inf}}; \ell_2^{\text{inf}}; \ell_3^{\text{inf}}; \ell_4^{\text{inf}}) \end{array} \right. \quad (2.21)$$

Агрегированная система показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур представлена на рис. 2.14.

Исходные данные для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур Донецкой Народной Республики представлены в Приложении К (табл. К.1-К.6).



**Условные обозначения:**

- количественные показатели (рассчитываются на основе данных бухгалтерской и статистической отчетности предпринимательской)

- качественные показатели (определяются экспертным методом)

**Шкала Харингтона для оценки качественных показателей:**

5 баллов – очень высокая оценка показателя;  
 4 балла – высокая оценка показателя;  
 3 балла – средняя оценка показателя;  
 2 балла – низкая оценка показателя;  
 1 балл – очень низкая оценка показателя.

Рисунок 2.14 – Агрегированная система показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур сферы розничной торговли (авторская разработка)

Подход к оценке ресурсного обеспечения предпринимательских структур на следующей логике: общий уровень ресурсного обеспечения предпринимательских структур определяется исходя из агрегирования локальных оценок уровней его отдельных составляющих – информационного обеспечения ( $I^0$ ), технико-технологического обеспечения ( $T^0$ ), финансового обеспечения ( $F^0$ ), кадрового обеспечения ( $K^0$ ), организационного обеспечения ( $O^0$ ) и маркетингового обеспечения ( $M^0$ ). Структурная модель оценки уровня ресурсного обеспечения графически представлена на рис. 2.15.

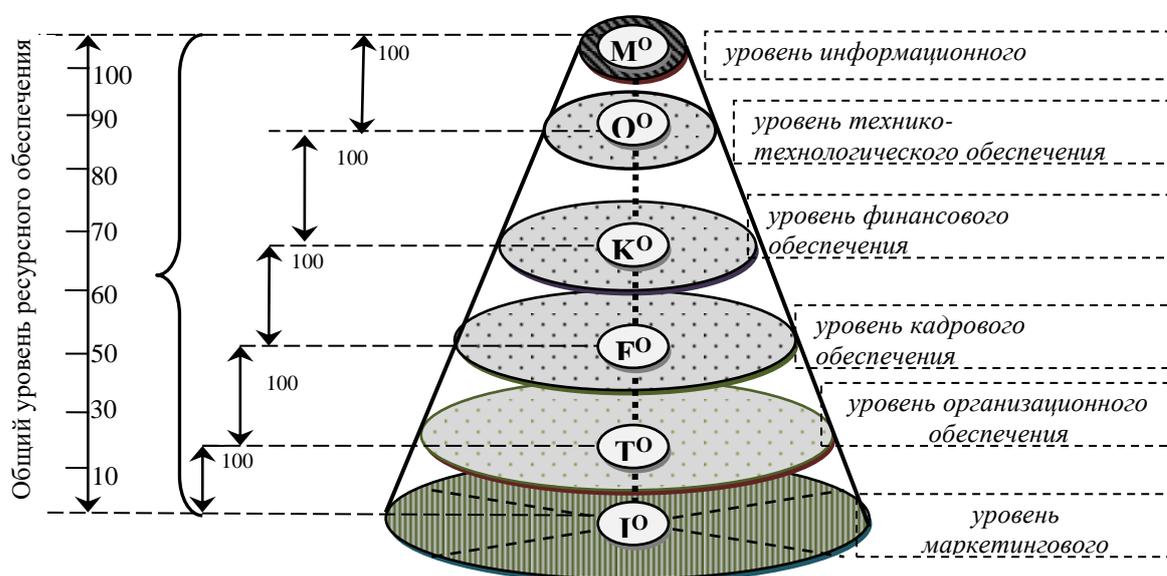


Рисунок 2.15 – Структурная графическая модель уровня ресурсного обеспечения предпринимательской модели (авторская разработка)

Для оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур разработана структурно-логическая схема многокритериальной оценки (рис. 2.16), согласно которому на начальном этапе осуществляется расчет локальных показателей оценки уровня информационного обеспечения ( $I^0$ ), технико-технологического обеспечения ( $T^0$ ), финансового обеспечения ( $F^0$ ), кадрового обеспечения ( $K^0$ ), организационного обеспечения ( $O^0$ ) и маркетингового обеспечения ( $M^0$ ).

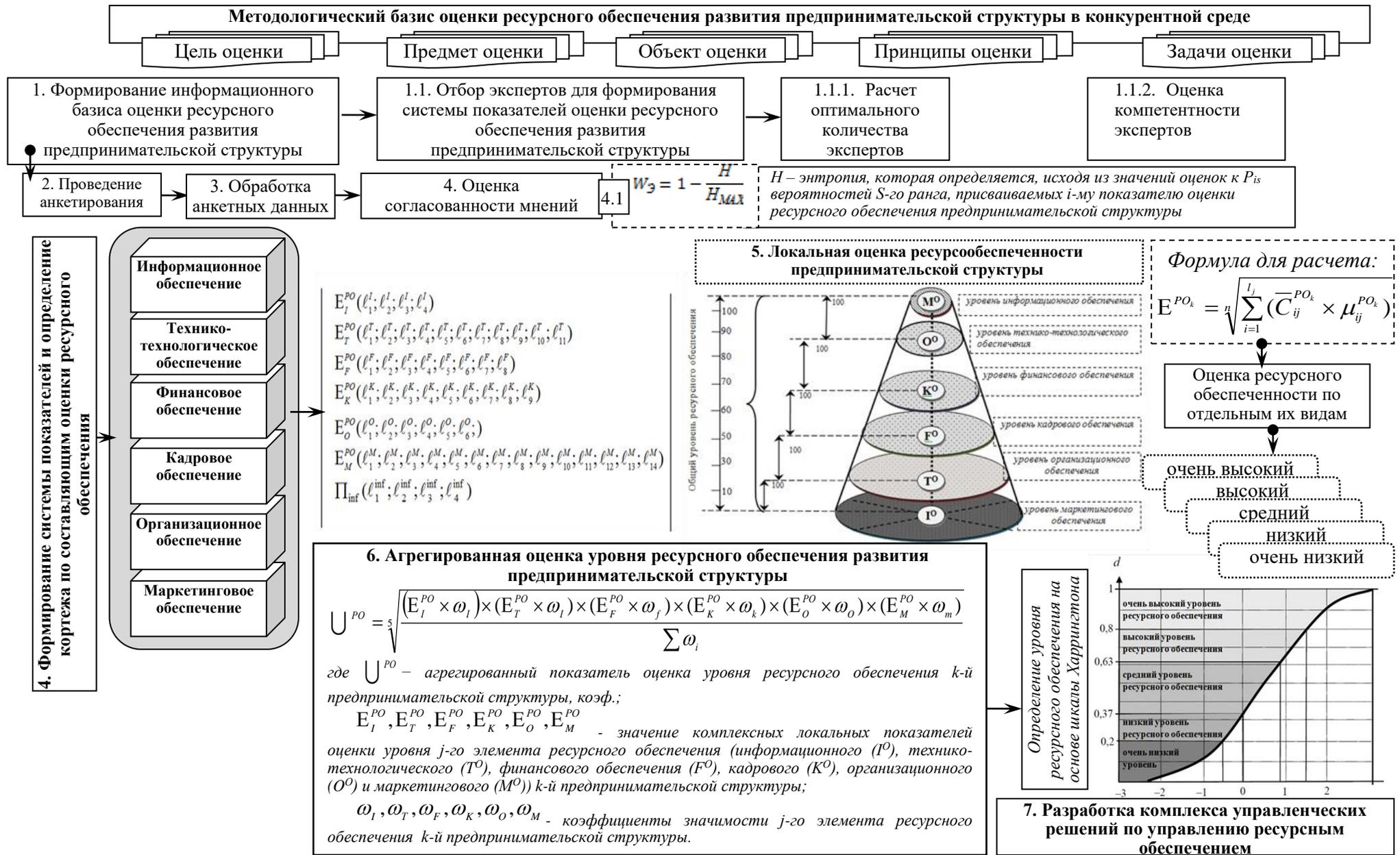


Рисунок 2.16 – Структурно-логическая схема многокритериальной оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур сферы розничной торговли (авторская разработка)

Расчет локальных показателей оценки уровня  $k$ -го вида ресурсного обеспечения осуществлялся по формуле:

$$E^{PO_k} = \sqrt[n]{\sum_{j=1}^{l_j} (\bar{C}_{ij}^{PO_k} \times \mu_{ij}^{PO_k})} \quad j = \overline{1, l} \quad (2.22)$$

где,  $E^{PO_k}$  – комплексный локальный показатель оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения (информационного ( $I^0$ ), технико-технологического ( $T^0$ ), финансового обеспечения ( $F^0$ ), кадрового ( $K^0$ ), организационного ( $O^0$ ) и маркетингового ( $M^0$ ))  $k$ -й предпринимательской структуры;

$\bar{C}_{ij}^{PO_m}$  – стандартизированное значение  $i$ -го показателя оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения (информационного ( $I^0$ ), технико-технологического ( $T^0$ ), финансового обеспечения ( $F^0$ ), кадрового ( $K^0$ ), организационного ( $O^0$ ) и маркетингового ( $M^0$ ))  $k$ -й предпринимательской структуры, которое рассчитывается по формуле [99]:

$$\bar{C}_{ij}^{PO_m} = \sum_{j=1}^n \prod_{i=1}^n \frac{|x_{ij} - x_{i_{\max(\min)}}|}{x_{i_{\max}} - x_{i_{\min}}} \quad (2.23)$$

где,  $x_{ij}$  – фактическое значение  $i$ -го показателя оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения  $k$ -й предпринимательской структуры;

$k_{\min}$  – минимальное значение  $i$ -го показателя  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения  $k$ -й предпринимательской структуры (при минимизации – показатель дестимулятор);

$k_{\max}$  – максимальное (эталонное) значение  $i$ -го показателя  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения  $k$ -й предпринимательской структуры (при минимизации – показатель стимулятор).

$\mu_{ij}$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения, который рассчитывается по формуле:

$$\mu_{ij}^{PO_k} = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}, \quad (2.24)$$

где,  $m$  – число экспертов;

$n$  – число показателей оценки  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения;

$R_{ij}$  – значение среднего ранга, присвоенного экспертами  $i$ -му показателю оценки  $k$ -го вида ресурсного обеспечения;

$n$  – количество показателей, которые учитываются в  $j$ -м блоке показателей оценки уровня ресурсного обеспечения.

Значения стандартизированных показателей оценки информационной составляющей ресурсного обеспечения предпринимательских структур приведены в Приложении К (табл. К.7- К.12). Результаты расчета локальных показателей оценки ресурсообеспеченности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики приведены в табл. 2.10.

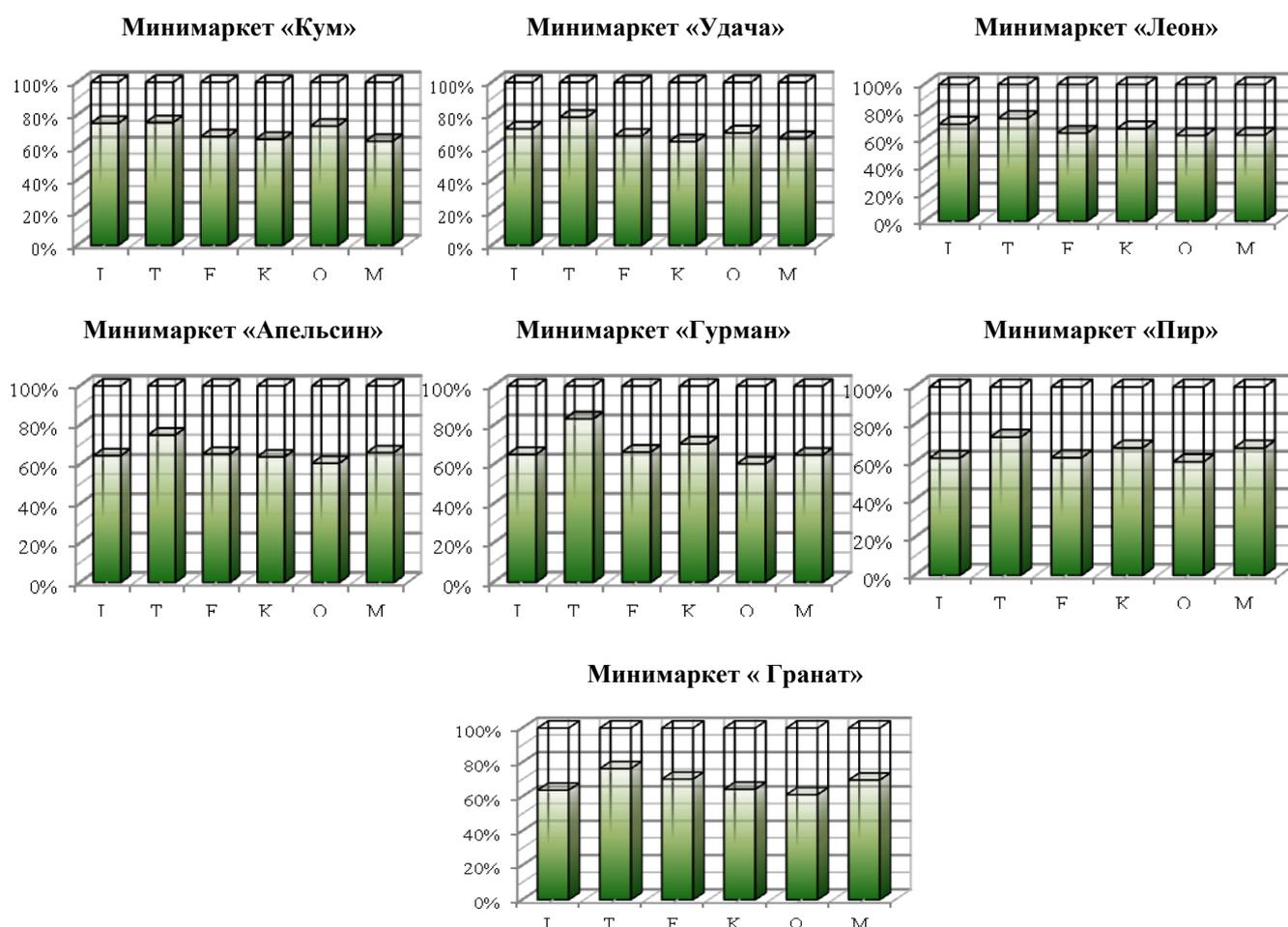
Таблица 2.10 – Значения локальных показателей оценки ресурсобеспеченности исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2018-2020 гг.

(коэф.)

Название предпринимательской структуры	Информационное обеспечение			Технико-технологическое обеспечение			Финансовое обеспечение			Кадровое обеспечение			Организационное обеспечение			Маркетинговое обеспечение		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Кластер М1</b>																		
Минимаркет «Кум»	0,664	0,735	0,792	0,672	0,674	0,683	0,498	0,659	0,672	0,463	0,521	0,613	0,632	0,711	0,943	0,433	0,662	0,718
Минимаркет «Удача»	0,600	0,657	0,714	0,727	0,720	0,721	0,509	0,448	0,683	0,429	0,492	0,658	0,552	0,634	0,716	0,472	0,705	0,761
Минимаркет «Леон»	0,590	0,637	0,701	0,669	0,697	0,762	0,447	0,464	0,519	0,522	0,512	0,690	0,405	0,518	0,611	0,413	0,672	0,706
Минимаркет «Апельсин»	0,448	0,522	0,597	0,666	0,687	0,705	0,468	0,408	0,657	0,434	0,483	0,668	0,349	0,416	0,493	0,484	0,728	0,767
Минимаркет «Гурман»	0,465	0,520	0,590	0,800	0,785	0,838	0,493	0,537	0,574	0,583	0,492	0,674	0,343	0,415	0,514	0,458	0,720	0,801
Минимаркет «Пир»	0,391	0,456	0,512	0,636	0,653	0,706	0,397	0,254	0,465	0,521	0,547	0,643	0,339	0,452	0,561	0,520	0,799	0,805
Минимаркет «Гранат»	0,433	0,534	0,598	0,690	0,730	0,744	0,576	0,548	0,665	0,445	0,543	0,706	0,365	0,466	0,572	0,565	0,810	0,858
<i>Среднее значение</i>	<i>0,513</i>	<i>0,580</i>	<i>0,643</i>	<i>0,694</i>	<i>0,706</i>	<i>0,737</i>	<i>0,484</i>	<i>0,474</i>	<i>0,605</i>	<i>0,485</i>	<i>0,513</i>	<i>0,664</i>	<i>0,427</i>	<i>0,516</i>	<i>0,630</i>	<i>0,478</i>	<i>0,728</i>	<i>0,774</i>
<b>Кластер М2</b>																		
Минимаркет «Изобилие»	0,749	0,806	0,872	0,430	0,475	0,492	0,500	0,554	0,715	0,641	0,537	0,699	0,465	0,562	0,718	0,691	0,707	0,764
Минимаркет «Толстяк»	0,554	0,612	0,663	0,440	0,368	0,353	0,422	0,415	0,447	0,473	0,556	0,721	0,458	0,504	0,610	0,631	0,643	0,679
Минимаркет «Фуршет»	0,673	0,725	0,785	0,571	0,636	0,618	0,566	0,542	0,790	0,641	0,559	0,707	0,357	0,452	0,550	0,417	0,677	0,743
Минимаркет «Виктория»	0,516	0,569	0,646	0,500	0,540	0,501	0,482	0,541	0,666	0,416	0,614	0,777	0,297	0,381	0,462	0,476	0,732	0,811
Минимаркет «Восторг»	0,534	0,605	0,676	0,632	0,579	0,635	0,528	0,340	0,578	0,448	0,578	0,727	0,315	0,386	0,474	0,490	0,739	0,787
Минимаркет «Триумф»	0,781	0,858	0,915	0,377	0,366	0,348	0,395	0,468	0,610	0,480	0,585	0,757	0,399	0,515	0,587	0,779	0,796	0,856
Минимаркет «Смак»	0,677	0,744	0,804	0,590	0,486	0,556	0,505	0,435	0,574	0,630	0,622	0,800	0,472	0,552	0,687	0,478	0,753	0,830
Минимаркет «Лайм»	0,450	0,528	0,602	0,642	0,642	0,631	0,412	0,414	0,633	0,453	0,529	0,704	0,531	0,618	0,777	0,455	0,727	0,808
<i>Среднее значение</i>	<i>0,617</i>	<i>0,681</i>	<i>0,745</i>	<i>0,523</i>	<i>0,512</i>	<i>0,517</i>	<i>0,476</i>	<i>0,464</i>	<i>0,627</i>	<i>0,523</i>	<i>0,572</i>	<i>0,736</i>	<i>0,412</i>	<i>0,496</i>	<i>0,608</i>	<i>0,552</i>	<i>0,722</i>	<i>0,785</i>

Общий анализ значений локальных показателей оценки ресурсообеспеченности позволяет сделать вывод о том, что для предпринимательских структур кластера М1 характерны более высокие значения локальных показателей по технико-технологической и маркетинговой составляющей ресурсного обеспечения, для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие значения информационной, кадровой и маркетинговой составляющих ресурсного обеспечения. В целом практически по всем элементам ресурсного обеспечения исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики отмечается положительная динамика роста.

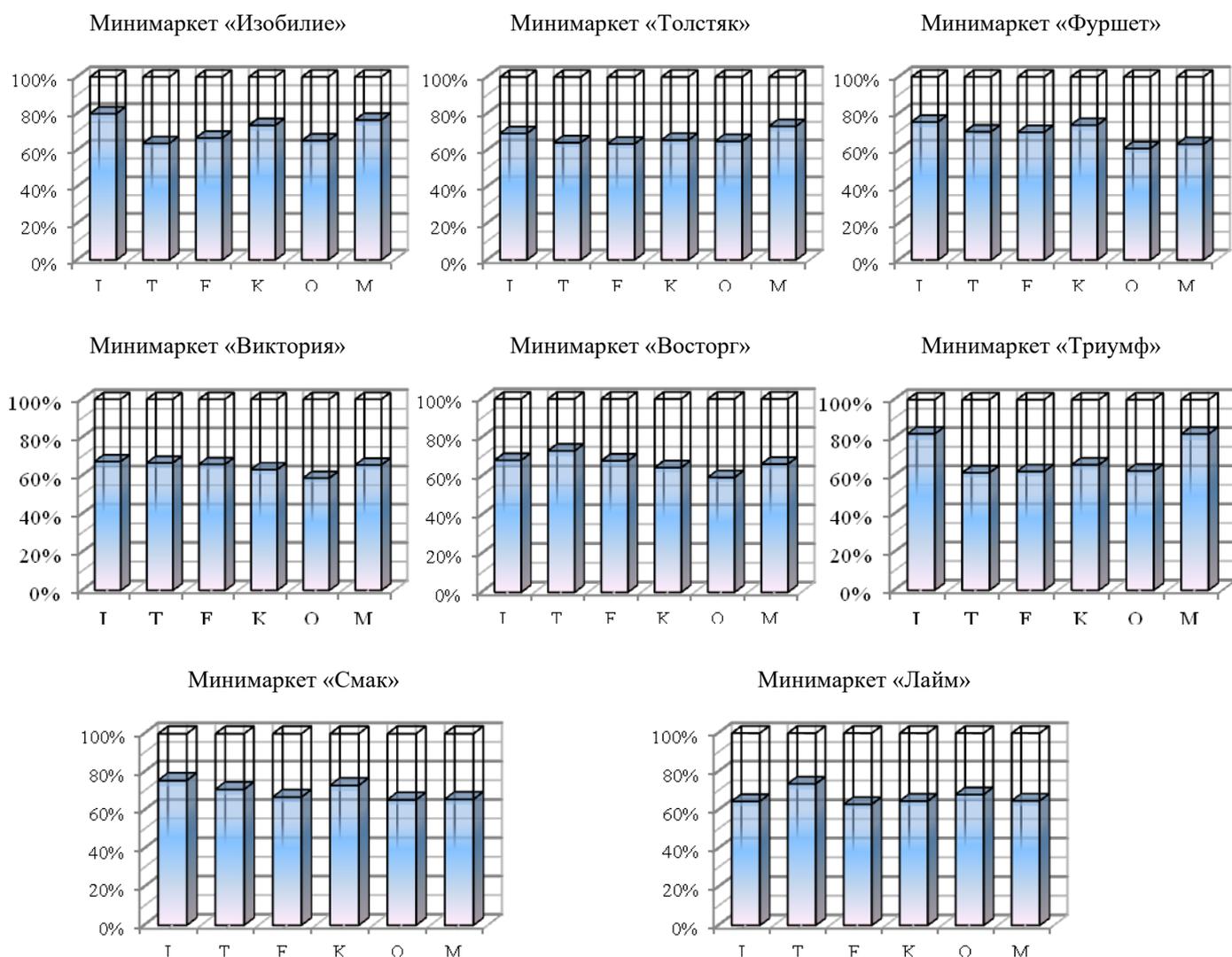
На рис. 2.17 и 2.18 приведены графические результаты структурного анализа уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур.



**Условные обозначения:**

*Структурные элементы ресурсного обеспечения предпринимательских структур: I – информационное обеспечение; T – технико-технологическое обеспечение; F – финансовое обеспечение; K – кадровое обеспечение; O – организационное обеспечение; M – маркетинговое обеспечение*

**Рисунок 2.17 - Результаты структурного анализа комплексных локальных показателей ресурсообеспеченности исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной**



**Условные обозначения:**

*Структурные элементы ресурсного обеспечения предпринимательских структур: I – информационное обеспечение; Т – технико-технологическое обеспечение; F – финансовое обеспечение; К – кадровое обеспечение; O – организационное обеспечение; М – маркетинговое обеспечение*

Рисунок 2.18 - Результаты структурного анализа комплексных локальных показателей ресурсобеспеченности исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики кластера М2 в 2020 году  
(сформировано автором на основе данных табл. 2.10)

Анализ данных, приведенных на рис. 2.17 и 2.18 позволяет сделать вывод о том, что ни одна предпринимательская структура не достигает максимально уровня ресурсного обеспечения по всем элементам.

Для оценки уровня обеспечения  $j$ -тым элементом ресурсов на следующем этапе осуществлено обоснование интервалов значений комплексных локальных показателей ( $E^{PO_k}$ ). Определение диапазона значений

для формирования шкалы оценки уровня ресурсного обеспечения (табл. 2.11) было осуществлено на основе обобщенной оценки средних величин. Для этого были определены минимальные и максимальные значения комплексных локальных показателей по исследуемой совокупности предпринимательских структур, величина интервала значений была рассчитана по формуле Фишберна [134]:

$$i = \frac{E_{max}^{PO_k} - E_{min}^{PO_k}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (2.25)$$

где,  $E_{max}^{PO_k}, E_{min}^{PO_k}$  – соответственно, максимальные и минимальные значения комплексных локальных показателей по исследуемой совокупности предпринимательских структур;  $N$  – количество наблюдений.

Таблица 2.11- Шкала оценки уровня ресурсообеспеченности предпринимательских структур по отдельным видам ресурсов

Диапазон значений ( $E^{PO_k}$ )	Уровень ресурсообеспеченности
$E^{PO_k} > 0,751$	Высокий (В)
$0,75 > E^{PO_k} > 0,501$	Средний (С)
$0,50 > E^{PO_k} > 0,251$	Низкий (Н)
$0,25 > E^{PO_k}$	Очень низкий (Н <sup>-</sup> )

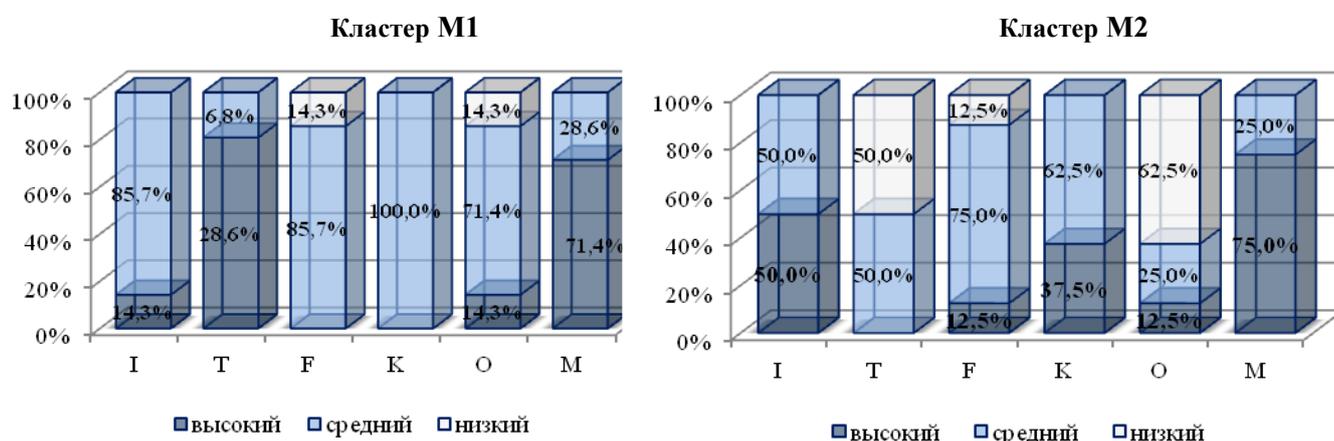
Согласно значений комплексных локальных показателей ресурсообеспеченности (табл. 2.10), основываясь на разработанной шкале сформирована матрица знаний относительно уровня ресурсообеспеченности (по элементам) для исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики (табл. 2.12).

Таблица 2.12 - Матрица знаний относительно уровней ресурсообеспеченности (по элементам) для исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Информационное обеспечение			Технико-технологическое обеспечение			Финансовое обеспечение			Кадровое обеспечение			Организационное обеспечение			Маркетинговое обеспечение		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Кластер М1</b>																		
Минимаркет «Кум»	С	С	В	С	С	С	Н	С	С	Н	С	С	С	С	В	Н	С	С
Минимаркет «Удача»	С	С	С	С	С	С	Н	Н	С	Н	Н	С	С	С	С	Н	С	В
Минимаркет «Леон»	С	С	С	С	С	В	Н	Н	С	С	С	С	Н	С	С	Н	С	С
Минимаркет «Апельсин»	Н	С	С	С	С	С	Н	Н	С	Н	Н	С	Н	Н	Н	Н	С	В

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Минимаркет «Гурман»	Н	С	С	В	В	В	Н	С	С	С	Н	С	Н	Н	С	Н	С	В
Минимаркет «Пир»	Н	Н	С	С	С	С	Н	Н	Н	С	С	С	Н	Н	С	С	В	В
Минимаркет «Гранат»	Н	С	С	С	С	С	С	С	С	Н	С	С	Н	Н	С	С	В	В
<b>Кластер М2</b>																		
Минимаркет «ИЗОБИЛИЕ»	С	В	В	Н	Н	Н	Н	С	С	С	С	С	Н	С	С	С	С	В
Минимаркет «Голстяк»	С	С	С	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	С	С	Н	Н	С	С	С	С
Минимаркет «Фуршет»	С	С	В	С	С	С	С	С	В	С	С	С	Н	Н	С	Н	С	С
Минимаркет «Виктория»	С	С	С	Н	С	Н	Н	С	С	Н	С	В	Н	Н	Н	Н	С	В
Минимаркет «Восторг»	С	С	С	С	С	С	С	Н	С	Н	С	С	Н	Н	Н	Н	С	В
Минимаркет «Триумф»	В	В	В	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	С	В	Н	С	С	В	В	В
Минимаркет «Смак»	С	С	В	С	Н	С	Н	Н	С	С	С	В	Н	С	С	Н	В	В
Минимаркет «Лайм»	Н	С	С	С	С	С	Н	Н	С	Н	С	С	С	С	В	Н	С	В

**Условные обозначения:**

*Структурные элементы ресурсного обеспечения предпринимательских структур: I- информационное обеспечение; T – технико-технологическое обеспечение; F – финансовое обеспечение; K – кадровое обеспечение; O- организационное обеспечение; M – маркетинговое обеспечение*

Рисунок 2.19 – Результаты ранжирования исследуемых предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики по уровню ресурсообеспеченности отдельными элементами ресурсов (сформировано автором)

Результаты ранжирования (рис. 2.19) позволяют сделать вывод о наличии определенных особенностей и различий в структуре ресурсного предпринимательских структур кластеров М1 и М2. Так, для 85,74% предпринимательских структур кластера М1 характерен средний уровень информационного обеспечения и только для 14,3% - высокий. Для большей части предпринимательских структур кластера М1 (71,4%) характерен средний

уровень технико-технологического обеспечения и только 28,6% данной группы обеспечивают высокий его уровень. Характеризуя уровень финансового обеспечения, следует отметить, что ни для одной предпринимательской структуры данной группы не характерен высокий уровень, 85,7% исследуемых предпринимательских структур обеспечивают средний уровень финансового обеспечения, а для 14,3% характерен его низкий уровень. Уровень кадрового обеспечения всех предпринимательских структур группы М1 оценивается как средний. Достаточно проблемным для 14,3% предпринимательских структур кластера М1 является организационное обеспечение. Для большей части (71,4%) исследуемой совокупности предпринимательских структур кластера М1 характерен средний уровень организационного обеспечения. Менее проблемным для предпринимательских структур данной группы является уровень маркетингового обеспечения. Согласно проведенным расчетам высокий уровень маркетингового обеспечения характерен для 71,5% предпринимательских структур кластера М1, и, только для 28,6% средний уровень.

Для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие уровни ресурсообеспеченности по сравнению с предпринимательскими структурами кластера М1 практически всеми видами ресурсов. Так, 50% предпринимательских структур кластеры обеспечивают высокий уровень информационного обеспечения, 12,5% - высокий уровень финансового и кадрового обеспечения, 37,5% - высокий уровень кадрового обеспечения, 75% - высокий уровень маркетингового обеспечения. Низкий уровень технико-технологического обеспечения характерен для 50% предпринимательских структур, финансового обеспечения – для 12,5% предпринимательских структур, организационного обеспечения – для 62,5% предпринимательских структур кластера М2.

Выявить особенности и закономерности формирования ресурсного обеспечения в торговле в определенной степени помогает структурный анализ. С целью системной характеристики ресурсного обеспечения

предпринимательских структур осуществлена оценка сбалансированности его структуры.

В рамках исследования разработана структурно-логическая схема оценки уровня сбалансированности структурной динамики ресурсного обеспечения предпринимательских (рис. 2.20).

Согласно разработанной структурно-логической схемы определение уровня сбалансированности изменений в структуре ресурсного обеспечения осуществляется на основе динамического нормативного ряда соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения, упорядочивание показателей в котором осуществлялось с учетом экономической закономерности роста эффективности (рис.2.10). Так, из закономерности роста финансовой составляющей ресурсного обеспечения как условия, обеспечивающего эффективность управления деятельностью предпринимательской структуры, следует, что рост данного показателя должен опережать рост остальных комплексных локальных показателей – уровня маркетингового, кадрового, организационного, информационного, технико-технологического обеспечения.

На основе ранжирования прироста показателей эталон – динамический нормативный ряд соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения:

$$tE^F > tE^M > tE^K > tE^O > tE^I > tE^T \quad (2.26)$$

где,  $tE^F, tE^M, tE^K, tE^O, tE^I, tE^T$ - соответственно, темпы роста значений комплексных локальных показателей уровня финансового, маркетингового, кадрового, организационного, информационного, технико-технологического обеспечения.

Согласно сформированному динамическому ряду, чем выше темп роста соответствующего порядковому номеру в динамической модели элемента ресурсного обеспечения, тем выше его ранг. Если для предпринимательской структуры характерна динамика снижения значения комплексного показателя оценки  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения (значение  $T_i < 100\%$ , то это

свидетельствует о снижении эффективности управления определенным элементом ресурсного обеспечения).



Рисунок 2.20 – Научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур (авторская разработка)

Принимая во внимание многофакторный характер изменения локальных показателей ресурсного обеспечения, для однозначной оценки сбалансированности структурной динамики развития ресурсного обеспечения рассчитывается коэффициент Спирмена (Кс) [34]:

$$K_c = \left( \frac{1}{6}(n^3 - n) - \sum_1^n (x_i^k - x_i^j)^2 - T^k - T^j \right) / \sqrt{\left( \frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T^k \right) \left( \frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T^j \right)}, \quad (2.27)$$

где  $n$  – количество показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур;

$x_i^k, x_i^j$  – номера рангов, присвоенных  $i$ -тому комплексному локальному показателю ресурсного обеспечения соответствующего нормативному (формула 2.26) и фактическому ряду;

$T^k, T^j$  – специальные величины, которые рассчитываются для учета влияния неразрозненных (одинаковых) рангов комплексных локальных показателей ресурсного обеспечения отдельно для нормативного и фактического рядов:

$$T = \frac{1}{12} \sum_1^M (n_t^3 - n_t), \quad (2.28)$$

где  $M$  - число групп неразрозненных рангов комплексных локальных показателей ресурсного обеспечения в динамическом нормативном ряду соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения;

$n_t$  – количество показателей в группе, которые имеют неразрозненные ранги.

В зависимости от полученных значений коэффициента Спирмена ( $K_c$ ) оценивается в целом структурная динамика развития ресурсного обеспечения:

$K_c = 1$  – прогрессивность структурной динамики ресурсного обеспечения;

$K_c > 0$  – интенсивность изменения структурной динамики ресурсного обеспечения;

$K_c < 0$  - экстенсивность структурной динамики ресурсного обеспечения.

Результаты оценки структурной динамики ресурсного обеспечения предпринимательских структур в 2019-2020 гг. приведены в табл. 2.13-2.14.

Результаты проведенной оценки (табл. 2.13) позволяют сделать вывод о том, что в 2019 году только для двух предпринимательских структур кластера М1 (минимаркеты: «Кум» и «Гурман») и четырех предпринимательских структур кластера М2 (минимаркеты «Изобилие», «Толстяк», «Триумф» и «Смак») был фактический динамический нормативный ряд соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения частично совпадал с нормативным (формула 2.26). Направление структурной динамики ресурсного обеспечения данных предпринимательских структур оценивается как «интенсивное». Структурная динамика ресурсного обеспечения остальной части исследуемых предпринимательских структур не соответствует рекомендованным приоритетам роста и, соответственно, оценивается как «экстенсивное».

Таблица 2.13 – Структурная динамика ресурсного обеспечения предпринимательских структур в 2019 году

Название предпринимательской структуры	Темпы роста локальных показателей ресурсного обеспечения, %						Динамическая структурная модель развития ресурсного обеспечения ( $tE^F > tE^M > tE^K > tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$ )	Коэффициент ранговой корреляции Спирмена	Направление структурной динамики развития ресурсного обеспечения
	$tE^F(1^*)$	$tE^M(2)$	$tE^K(3)$	$tE^O(4)$	$tE^I(5)$	$tE^T(6)$			
<b>Кластер М1</b>									
Минимаркет «Кум»	132,25 (1)	104,40 (5)	105,52 (4)	117,87 (2)	110,77 (3)	100,33 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,486	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Удача»	88,01 (6)	104,87 (4)	108,01 (3)	122,80 (1)	109,49 (2)	99,00 (5)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% > tE^F < tE^T$	-0,371	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Леон»	103,87 (6)	111,74 (3)	117,71 (2)	152,45 (1)	107,98 (4)	104,11 (5)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	-0,086	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Апельсин»	87,26 (6)	107,01 (3)	103,15 (4)	142,16 (1)	116,58 (2)	103,05 (5)	$tE^M > tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\% > tE^F$	-0,314	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Гурман»	108,94 (5)	111,53 (4)	128,62 (2)	147,39 (1)	111,70 (3)	98,12 (6)	$tE^F < tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% > tE^T$	0,029	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Пир»	64,03 (6)	113,42 (3)	96,35 (5)	175,27 (1)	116,79 (2)	102,65 (4)	$tE^M < tE^O > tE^I < tE^T > 100\% < tE^F < tE^K$	-0,486	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Гранат»	95,23 (6)	106,29 (4)	118,76 (3)	157,59 (1)	123,41 (2)	105,70 (5)	$tE^M < tE^K > tE^O < tE^I < tE^T > 100\% < tE^F$	-0,371	<i>экстенсивное</i>
<b>Среднее значение</b>	97,08 (6)	108,47 (4)	111,16 (3)	145,07 (1)	113,82 (2)	101,85 (5)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\% < tE^F$	-0,371	<i>экстенсивное</i>
<b>Кластер М2</b>									
Минимаркет «Изобилие»	110,90 (3)	110,15 (5)	118,61 (2)	134,88 (1)	107,60 (6)	110,47 (4)	$tE^F < tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	0,200	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Толстяк»	98,33 (5)	110,68 (3)	113,04 (2)	117,30 (1)	110,57 (4)	83,60 (6)	$tE^M < tE^K < tE^O < tE^I > 100\% < tE^F < tE^T$	0,203	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Фуршет»	95,74 (6)	112,10 (3)	125,70 (2)	157,27 (1)	107,78 (5)	111,34 (4)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I < tE^T > 100\% < tE^F$	-0,143	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Виктория»	112,32 (3)	109,59 (5)	120,74 (2)	177,75 (1)	110,14 (4)	108,09 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	-0,845	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Восторг»	64,44 (6)	107,98 (4)	129,12 (2)	156,75 (1)	113,26 (3)	91,70 (5)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T < tE^F$	-0,257	<i>экстенсивное</i>
Минимаркет «Триумф»	118,60 (3)	115,07 (4)	118,93 (2)	155,35 (1)	109,91 (5)	97,15 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	0,486	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Смак»	86,26 (5)	113,49 (3)	122,74 (2)	128,08 (1)	109,98 (4)	82,41 (6)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^F < tE^T$	0,200	<i>интенсивное</i>
Минимаркет «Лайм»	100,53 (5)	113,54 (3)	111,38 (4)	125,70 (1)	117,40 (2)	99,94 (6)	$tE^F < tE^M > tE^K < tE^O < tE^I > 100\% < tE^T$	-0,029	<i>экстенсивное</i>
<b>Среднее значение</b>	98,39 (5)	111,58 (3)	120,03 (2)	144,13 (1)	110,83 (4)	98,09 (6)	$tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^F < tE^T$	-0,200	<i>экстенсивное</i>

Примечание: (\*) – указан фактический динамический ряд

Таблица 2.14 – Структурная динамика ресурсного обеспечения предпринимательских структур в в 2020 году

№ п/п	Название предпринимательской структуры	Темпы роста локальных показателей ресурсного обеспечения, %						Динамическая структурная модель развития ресурсного обеспечения ( $tE^F > tE^M > tE^K > tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$ )	Коэффициент ранговой корреляции Спирмена	Направление структурной динамики развития ресурсного обеспечения
		$tE^F(1^*)$	$tE^M(2)$	$tE^K(3)$	$tE^O(4)$	$tE^I(5)$	$tE^T(6)$			
<b>Кластер М1</b>										
1	Минимаркет «Кум»	102,00 (4)	112,37 (3)	94,77 (6)	144,50 (1)	119,37 (2)	101,42 (5)	$tE^F < tE^M < tE^O > tE^I > tE^T > 100\% < tE^K$	-0,086	экстенсивное
2	Минимаркет «Удача»	152,41 (1)	111,23 (5)	118,18 (4)	118,41 (3)	118,97 (2)	100,22 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I < tE^T > 100\%$	0,429	интенсивное
3	Минимаркет «Леон»	111,77 (4)	107,42 (6)	120,65 (2)	128,24 (1)	118,83 (3)	109,38 (5)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O < tE^I > tE^T > 100\%$	-0,143	экстенсивное
4	Минимаркет «Апельсин»	160,82 (1)	107,47 (5)	124,43 (4)	134,06 (2)	133,42 (3)	102,63 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I < tE^T > 100\%$	0,486	интенсивное
5	Минимаркет «Гурман»	106,94 (5)	115,73 (4)	122,93 (3)	144,14 (1)	126,67 (2)	106,85 (6)	$tE^F < tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	-0,086	экстенсивное
6	Минимаркет «Пир»	182,89 (1)	100,95 (5)	96,09 (6)	141,76 (2)	131,07 (3)	108,18 (4)	$tE^F < tE^M < tE^O > tE^I > tE^T > 100\% < tE^K$	0,143	интенсивное
7	Минимаркет «Гранат»	121,37 (3)	108,00 (5)	114,60 (4)	138,49 (1)	138,14 (2)	102,00 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,086	интенсивное
	<b>Среднее значение</b>	134,03 (2)	109,02 (5)	113,09 (4)	135,66 (1)	126,64 (3)	104,38 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,314	интенсивное
<b>Кластер М2</b>										
8	Минимаркет «Изобилие»	129,00 (2)	111,54 (5)	114,63 (4)	142,21 (1)	116,44 (3)	103,42 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,314	интенсивное
9	Минимаркет «Голстяк»	107,61 (5)	108,46 (4)	114,56 (3)	133,65 (1)	119,81 (2)	95,87 (6)	$tE^F < tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	-0,086	интенсивное
10	Минимаркет «Фуршет»	145,76 (1)	114,05 (4)	110,10 (5)	137,54 (2)	116,66 (3)	97,17 (6)	$tE^F > tE^M > tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	0,543	экстенсивное
11	Минимаркет «Виктория»	122,94 (3)	115,13 (5)	116,12 (4)	142,58 (1)	125,12 (2)	92,83 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	0,086	экстенсивное
12	Минимаркет «Восторг»	169,99 (1)	109,06 (6)	109,71 (5)	144,47 (2)	126,50 (3)	109,72 (4)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,086	экстенсивное
13	Минимаркет «Триумф»	130,35 (1)	110,34 (5)	115,25 (4)	122,16 (2)	117,20 (3)	95,05 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K > tE^O > tE^I > 100\% < tE^T$	0,486	интенсивное
14	Минимаркет «Смак»	131,87 (2)	114,18 (6)	115,50 (4)	137,24 (1)	118,89 (3)	114,42 (5)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O < tE^I > tE^T > 100\%$	0,086	интенсивное
15	Минимаркет «Лайм»	152,87 (1)	115,71 (5)	118,67 (4)	137,15 (2)	133,75 (3)	98,38 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I < tE^T > 100\%$	0,486	экстенсивное
	<b>Среднее значение</b>	136,30 (2)	112,31 (5)	114,32 (4)	137,12 (1)	121,80 (3)	100,86 (6)	$tE^F > tE^M < tE^K < tE^O > tE^I > tE^T > 100\%$	0,314	интенсивное

Примечание: (\*) – указан фактический динамический ряд

По результатам оценки структурной динамики развития ресурсного обеспечения предпринимательских структур в 2020 году (табл. 2.14) нами сделан вывод о положительной тенденции. Так, рекомендованным приоритетам роста не соответствовала динамика соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения в трех предпринимательских структурах кластера М1 (минимаркеты: «Кум», «Леон» и «Гурман») и четырех предпринимательских структурах кластера М2 (минимаркеты: «Фуршет», «Виктория» и «Восторг» и «Лайм»). В данных предпринимательских структурах вопрос обеспечения интенсивности структурной динамики ресурсного обеспечения стоит достаточно остро. Сохранение данной негативной тенденции в перспективе может привести к снижению эффективности использования ресурсов в предпринимательских структурах.

С целью определения общих тенденций структурной динамики ресурсного обеспечения в исследуемой совокупности предпринимательских структур построены диаграммы, представленные на рис. 2.21.

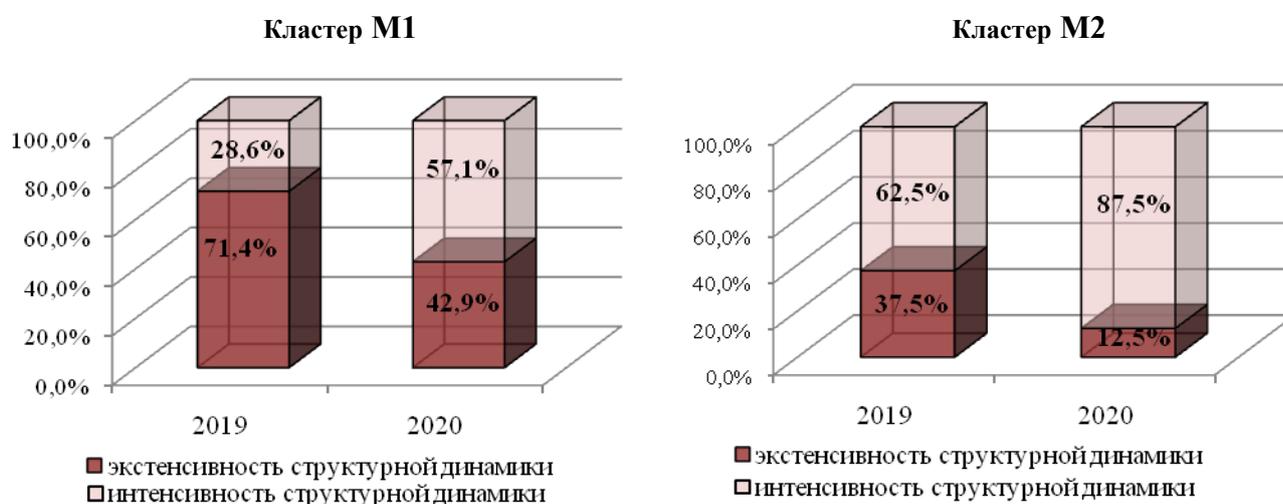


Рисунок 2.21– Ранжирование предпринимательских структур по характеру структурной динамики развития ресурсного обеспечения в 2019-2020 гг.

По результатам проведенного ранжирования нами отмечена положительная тенденция сокращения количества предпринимательских структур, для которых характерна экстенсивность структурной динамики развития ресурсного обеспечения. Так, на 28,5% увеличилось количество предпринимательских структур кластера М1 и на 25% количество

предпринимательских структур кластера М2, в которых поддерживается интенсивное направление структурной динамики ресурсного обеспечения, что безусловно, является положительным.

При этом, в 42,9% предпринимательских структурах кластера М1 и 12,5% предпринимательских структурах кластера М2 структурной динамики ресурсного обеспечения в 2020 году оценивается как «экстенсивная», что достаточно остро ставит задачу определения направлений управленческих усилий, направленных на обеспечение интенсивности структурной динамики ресурсного обеспечения.

Результаты проведенной оценки структурной динамики развития ресурсного обеспечения предпринимательских структур являются основной для разработки управленческих решений, методов и средств воздействия на его отдельные элементы.

На следующем этапе была осуществлена оценка сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур - использован матричный метод [67]. Следует отметить, что преимуществом использования матричного метода для оценки сбалансированности структурной динамики ресурсного обеспечения предпринимательской структуры является возможность агрегирования локальных составляющих ресурсного обеспечения, что позволяет, на основе обобщенной матричной модели, определить доминирующий вектор развития ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.

Для оценки структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для каждой предпринимательской структуры нами были построены матрицы  $6 \times 6$  (табл. 2.14), элементами которых являются относительные показатели, полученные путем деления исходных комплексных локальных показателей уровня финансового, маркетингового, кадрового, организационного, информационного, технико-технологического обеспечения нормативной динамической модели (формула 2.26).

Таблица 2.14 – Матричная модель для оценки сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур (авторская разработка)

	F	M	K	O	I	T
F		$E^M/E^F$	$E^K/E^F$	$E^O/E^F$	$E^I/E^F$	$E^T/E^F$
M	$E^F/E^M$		$E^K/E^M$	$E^O/E^M$	$E^I/E^M$	$E^T/E^M$
K	$E^F/E^K$	$E^M/E^K$		$E^O/E^K$	$E^I/E^K$	$E^T/E^K$
O	$E^F/E^O$	$E^M/E^O$	$E^K/E^O$		$E^I/E^O$	$E^T/E^O$
I	$E^F/E^I$	$E^M/E^I$	$E^K/E^I$	$E^O/E^I$		$E^T/E^I$
T	$E^F/E^T$	$E^M/E^T$	$E^K/E^T$	$E^O/E^T$	$E^I/E^T$	

Примечание: F, M, K, O, I, T – соответственно, финансовое, маркетинговое, кадровое организационное, информационное, технико-технологическое обеспечение;  $E^F, E^M, E^K, E^O, E^I, E^T$  – соответственно, значения комплексного локального показателя уровня финансового, маркетингового, кадрового организационного, информационного, технико-технологического обеспечения.

Предложенная матрица является симметричной относительно главной диагонали – каждому  $i$ -му комплексному локальному показателю ресурсного обеспечения соответствует под главной диагональю соответствующий обратный ему комплексный локальный показатель ресурсного обеспечения над главной диагональю. Отметим, что выбор прямого или обратного комплексного локального показателя ресурсного обеспечения для получения обобщенной оценки определяется их экономическим содержанием в соответствии с нормативным динамическим рядом структурной динамики (формула 2.13).

Исходя из принципа взаимосвязи составляющих ресурсного обеспечения при формировании матрицы учтено, что между комплексными локальными показателями должны сохраняться определенные пропорции. После формирования элементов матрицы осуществляется их агрегирование. Для агрегирования использован метод прямо-пропорциональной зависимости, согласно которому, должен обеспечиваться рост прямого  $i$ -го комплексного локального показателя ресурсного обеспечения, а обратного – снижаться. Отметим, что все локальные показатели ресурсного обеспечения являются стимуляторами (чем выше их значение – тем лучше), следовательно, являются прямыми.

Определение характерного для предпринимательской структуры уровня структурной сбалансированности ресурсного обеспечения осуществляется на основе расчета коэффициента сбалансированности, значение которого

определяется как среднее арифметическое относительных показателей ресурсного обеспечения (находящихся под диагональю матрицы).

Результаты диагностики параметров матричной модели и оценки уровня сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур представлены в Приложении Л (табл. Л.1 – Л.17) и обобщены в табл. 2.15-2.16.

Таблица 2.15 – Результаты оценки сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур кластера М1 в 2020 году

№ п/п	Название предпринимательской структуры	Матричная модель ресурсного обеспечения*	Значение коэффициента сбалансированности ( $Q_c$ )	Уровень сбалансированности ресурсного обеспечения		
				высокий $Q_c > 1,21$	средний $1,2 > Q_c > 1,01$	низкий $Q_c < 1$
1	Минимаркет «Кум»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 1 & 1 & 1 & & & \\ 0 & 0 & 0 & 1 & & \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \end{array}$	0,968			
2	Минимаркет «Удача»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 1 & 1 & 1 & & & \\ 0 & 1 & 0 & 1 & & \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	0,992			
3	Минимаркет «Леон»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 0 & 1 & 1 & & & \\ 0 & 1 & 1 & 1 & & \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	0,899			
4	Минимаркет «Апельсин»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 0 & 1 & 1 & & & \\ 1 & 1 & 1 & 1 & & \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	1,106			
5	Минимаркет «Гурман»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 0 & 1 & 1 & & & \\ 1 & 1 & 1 & 1 & & \\ 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	0,990			
6	Минимаркет «Пир»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 0 & 1 & 1 & & & \\ 0 & 1 & 1 & 1 & & \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	1,002			
7	Минимаркет «Гранат»	$\begin{array}{cccccc} 1 & & & & & \\ 0 & 1 & & & & \\ 0 & 1 & 1 & & & \\ 1 & 1 & 1 & 1 & & \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{array}$	1,072			

Таблица 2.16 – Результаты оценки сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур кластера М2 в 2020 году

№ п/п	Название предпринимательской структуры	Матричная модель ресурсного обеспечения	Значение коэффициента сбалансированности ( $Q_c$ )	Уровень сбалансированности ресурсного обеспечения								
				высокий $Q_c > 1,21$	средний $1,2 > Q_c > 1,01$	низкий $Q_c < 1$						
1	Минимаркет «Изобилие»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 0 1</td></tr> <tr><td>0 0 0 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	1 1 1	0 1 0 1	0 0 0 0 1	1 1 1 1 1 1	1,138			
1												
0 1												
1 1 1												
0 1 0 1												
0 0 0 0 1												
1 1 1 1 1 1												
2	Минимаркет «Толстяк»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	0 1 1 1	0 1 1 0 1	1 1 1 1 1 1	1,214			
1												
0 1												
0 1 1												
0 1 1 1												
0 1 1 0 1												
1 1 1 1 1 1												
3	Минимаркет «Фуршет»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1</td></tr> <tr><td>1 0 0 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 0 1 1</td></tr> </table>	1	1 1	1 1 1	1 1 1 1	1 0 0 0 1	1 1 1 0 1 1	1,110			
1												
1 1												
1 1 1												
1 1 1 1												
1 0 0 0 1												
1 1 1 0 1 1												
4	Минимаркет «Виктория»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 0 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	1 1 1 1	1 1 1 0 1	1 1 1 0 1 1	1,234			
1												
0 1												
0 1 1												
1 1 1 1												
1 1 1 0 1												
1 1 1 0 1 1												
5	Минимаркет «Восторг»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 0 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	0 1 1 1	0 1 1 0 1	0 1 1 0 1 1	0,938			
1												
0 1												
0 1 1												
0 1 1 1												
0 1 1 0 1												
0 1 1 0 1 1												
6	Минимаркет «Триумф»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1</td></tr> <tr><td>0 0 0 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	1 1 1 1	0 0 0 0 1	1 1 1 1 1 1	1,347			
1												
0 1												
0 1 1												
1 1 1 1												
0 0 0 0 1												
1 1 1 1 1 1												
7	Минимаркет «Смак»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 0 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 1 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	0 1 1 1	0 1 0 0 1	1 1 1 1 1 1	1,060			
1												
0 1												
0 1 1												
0 1 1 1												
0 1 0 0 1												
1 1 1 1 1 1												
8	Минимаркет «Лайм»	<table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>0 1</td></tr> <tr><td>0 1 1</td></tr> <tr><td>0 1 0 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 1</td></tr> <tr><td>1 1 1 1 0 1</td></tr> </table>	1	0 1	0 1 1	0 1 0 1	1 1 1 1 1	1 1 1 1 0 1	1,069			
1												
0 1												
0 1 1												
0 1 0 1												
1 1 1 1 1												
1 1 1 1 0 1												

Анализируя результаты проведенной оценки сбалансированности

ресурсного обеспечения, следует отметить, что для исследуемой совокупности предпринимательских структур характерным является несбалансированность технических и финансовых возможностей ресурсов. Именно эти элементы значительно уступают по оценкам организационному, маркетинговому, кадровому информационному обеспечению в большей части исследуемой совокупности предпринимательских структур. Соглашаясь с тем, что в торговле наращивание технических возможностей традиционно является экстенсивным фактором развития, но не приводит к пропорциональному расширению объемов деятельности, его относительно низкую долю в структуре ресурсного обеспечения можно считать логично оправданной.

Согласно результатам проведенной оценки более чем для половины (57,14%) предпринимательских структур кластера М1 (минимаркеты: «Кум», «Удача», «Леон», «Гурман») характерен низкий уровень сбалансированности ресурсного обеспечения. При этом, уровень сбалансированности ресурсного обеспечения 42,86% предпринимательских структур (минимаркеты: «Апельсин», «Пир» и «Гранат») оценивается как «средний».

Для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие уровни сбалансированности ресурсного обеспечения. Так, высокий уровень сбалансированности ресурсного обеспечения характерен для 37,5% предпринимательских структур данного кластера (минимаркеты: «Голстяк», «Виктория» и «Триумф»), средний – для 50% (минимаркеты: «Изобилие», «Фуршет», «Смак» и «Лайм») и низкий – для одной предпринимательской структуры (минимаркет «Восторг»).

Интегральная оценка уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур осуществлялась на основе расчета агрегированного показателя ( $U^{PO}$ ) по формуле:

$$U^{PO} = \sqrt[5]{\frac{(E_I^{PO} \times \omega_I) \times (E_T^{PO} \times \omega_T) \times (E_F^{PO} \times \omega_F) \times (E_K^{PO} \times \omega_K) \times (E_O^{PO} \times \omega_O) \times (E_M^{PO} \times \omega_M)}{\sum \omega_i}} \quad (2.29)$$

где  $U^{PO}$  – агрегированный показатель оценка уровня ресурсного обеспечения  $k$ -й предпринимательской структуры, коэф.;

$E_I^{PO}, E_T^{PO}, E_F^{PO}, E_K^{PO}, E_O^{PO}, E_M^{PO}$  - значения комплексных локальных показателей оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения (информационного ( $I^0$ ), технико-технологического ( $T^0$ ), финансового обеспечения ( $F^0$ ), кадрового ( $K^0$ ), организационного ( $O^0$ ) и маркетингового ( $M^0$ ))  $k$ -й предпринимательской структуры.

$\omega_I, \omega_T, \omega_F, \omega_K, \omega_O, \omega_M$  - весовые коэффициенты важности  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения (информационного ( $I^0$ ), технико-технологического ( $T^0$ ), финансового ( $F^0$ ), кадрового ( $K^0$ ), организационного ( $O^0$ ) и маркетингового ( $M^0$ ))  $k$ -й предпринимательской структуры.

Весовые коэффициенты важности элементов ресурсного обеспечения были определены с помощью экспертных оценок, по результатам которых была сформирована матрица  $A$  следующего вида:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 7 & 1/5 & 1/3 & 2 & 2 \\ 1/7 & 1 & 1/5 & 1/7 & 1/5 & 1/7 \\ 5 & 5 & 1 & 2 & 6 & 4 \\ 3 & 7 & 1/2 & 1 & 4 & 5 \\ 1/2 & 5 & 1/6 & 1/4 & 1 & 2 \\ 1/2 & 7 & 1/4 & 1/5 & 1/2 & 1 \end{bmatrix} \quad (2.30)$$

Собственное значение матрицы составило:  $\lambda = 6,649$ . Данное значение подставляем в главную диагональ матрицы, после чего составляем систему уравнений Саати, заменив одно из уравнений условием нормирования  $\sum_{j=1}^m \omega_j = 1$  (все другие значения при неизвестных берутся с матрицы  $A$ ):

$$\begin{cases} -5,647\omega_I + 7\omega_T + 0,2\omega_F + 0,333\omega_K + 2\omega_O + 2\omega_M = 0 \\ 0,14\omega_I - 5,647\omega_T + 0,2\omega_F + 0,14\omega_K + 0,2\omega_O + 0,14\omega_M = 0 \\ 5\omega_I + 5\omega_T - 5,647\omega_F + 2\omega_K + 6\omega_O + 4\omega_M = 0 \\ 3\omega_I + 7\omega_T + 0,5\omega_F - 5,647\omega_K + 4\omega_O + 5\omega_M = 0 \\ 0,5\omega_I + 5\omega_T + 0,166\omega_F + 0,25\omega_K - 5,647\omega_O + 2\omega_M = 0 \\ \omega_I + \omega_T + \omega_F + \omega_K + \omega_O + \omega_M = 1 \end{cases} \quad (2.31)$$

Данная система уравнений имеет единственное решение, которое и является вектором весовых коэффициентов значимости структурных элементов ресурсного обеспечения предпринимательских структур:

$$\omega_I = 0,145; \omega_T = 0,124; \omega_F = 0,272; \omega_K = 0,149; \omega_O = 0,131; \omega_M = 0,179$$

Результаты расчетов агрегированных показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики приведены в табл. 2.17.

Таблица 2.17 – Динамика агрегированных показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики за 2019-2020 гг.

№ п/п	Название предпринимательской структуры	Период			Темп роста, %	
		2018 год	2019 год	2020 год	2020г. к 2018г.	2020г. к 2019г.
	1	2	3	4	5	6
<b>Кластер М1</b>						
1	Минимаркет «Кум»	0,444	0,559	0,626	125,73	112,02
2	Минимаркет «Удача»	0,266	0,589	0,707	221,15	120,01
3	Минимаркет «Леон»	0,495	0,569	0,647	115,06	113,54
4	Минимаркет «Апельсин»	0,292	0,529	0,514	181,14	97,20
5	Минимаркет «Гурман»	0,514	0,575	0,657	111,86	114,14
6	Минимаркет «Пир»	0,269	0,500	0,602	186,13	120,33
7	Минимаркет «Гранат»	0,520	0,604	0,694	116,10	114,85
	<i>Среднее значение</i>	<i>0,400</i>	<i>0,561</i>	<i>0,635</i>	<i>140,15</i>	<i>113,25</i>
<b>Кластер М2</b>						
8	Минимаркет «Изобилие»	0,368	0,397	0,507	107,76	127,81
9	Минимаркет «Толстяк»	0,283	0,301	0,360	106,44	119,61
10	Минимаркет «Фуршет»	0,539	0,595	0,716	110,36	120,27
11	Минимаркет «Виктория»	0,454	0,569	0,658	125,29	115,71
12	Минимаркет «Восторг»	0,355	0,401	0,525	112,95	130,95
13	Минимаркет «Триумф»	0,531	0,594	0,685	111,98	115,23
14	Минимаркет «Смак»	0,360	0,396	0,509	110,11	128,56
15	Минимаркет «Лайм»	0,476	0,369	0,499	77,56	135,37
	<i>Среднее значение</i>	<i>0,421</i>	<i>0,453</i>	<i>0,558</i>	<i>107,63</i>	<i>123,13</i>

Анализ данных, приведенных в табл. 2.17 позволяет сделать вывод о том, что значения агрегированных показателей оценки уровня ресурсного обеспечения в предпринимательских структурах как кластера М1, так и кластера М2 имеют положительную динамику роста. Так, для предпринимательских структур кластера М1 было характерно значительное повышение уровня ресурсного обеспечения в 2019 году по сравнению с 2018 годом, о чем свидетельствует средний темп роста агрегированного показателя на 40,15%. Однако, в 2020 году хотя уровень ресурсного обеспечения и повысился, его динамика была незначительной (+13,25%).

В предпринимательских структурах кластера М2 отмечается противоположная динамика изменения агрегированных показателей. Так, средний темп роста агрегированного показателя уровня ресурсного обеспечения в 2019 году составил 107,63%, а в 2020 году – 123,13%. Это

свидетельствует о повышении уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур данной группы.

По результатам оценки для каждой предпринимательской структуры строятся конусы (рис 2.22), наглядно демонстрирующие уровень ресурсного обеспечения (по принципу как приведено на рис. 2.15) и обобщаются результаты в матрице знаний по исследуемой совокупности предпринимательских структур.

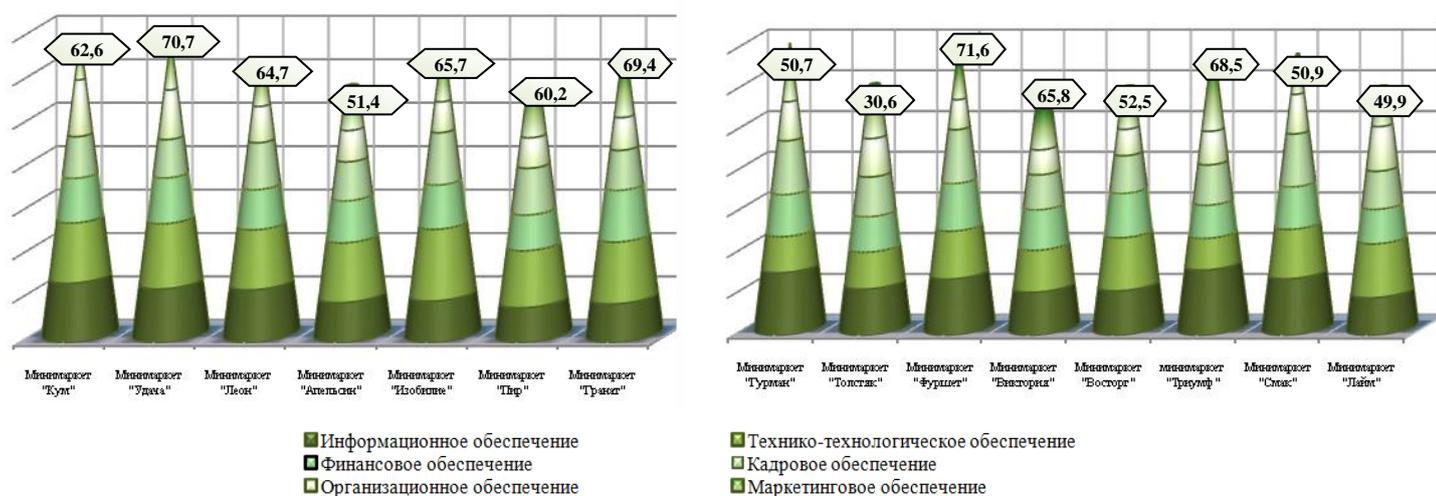


Рисунок 2.22 – Конусы уровня ресурсного обеспечения исследуемых предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2020 году (сформировано автором)

Графическая интерпретация результатов оценки уровня ресурсного обеспечения исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли позволяет сделать вывод о том, что для предпринимательских структур кластера М1 характерен более высокий уровень ресурсного обеспечения по сравнению с предпринимательскими структурами кластера М2.

Лингвистическая оценка общего уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур осуществлена на основе функции желательности Харингтона [46], которая имеет интервал от нуля до единицы. Значение  $d_i = 0$  соответствует абсолютно неприемлемому уровню ресурсного обеспечения, а значение  $d_i = 1$  – самому высокому уровню ресурсного

обеспечения предпринимательской структуры. Значение  $d_i = 0,37$  соответствует границе допустимых значений (средний уровень ресурсного обеспечения).

На рис.2.38 представлены диапазоны значений агрегированного показателя оценки уровня ресурсного обеспечения, соответствующие точкам кривой Харрингтона, которая задается уравнением:

$$d = \exp[\exp(-U^{Po})^{-n}] \quad (2.14)$$

где  $d$  – функция желательности Харрингтона.

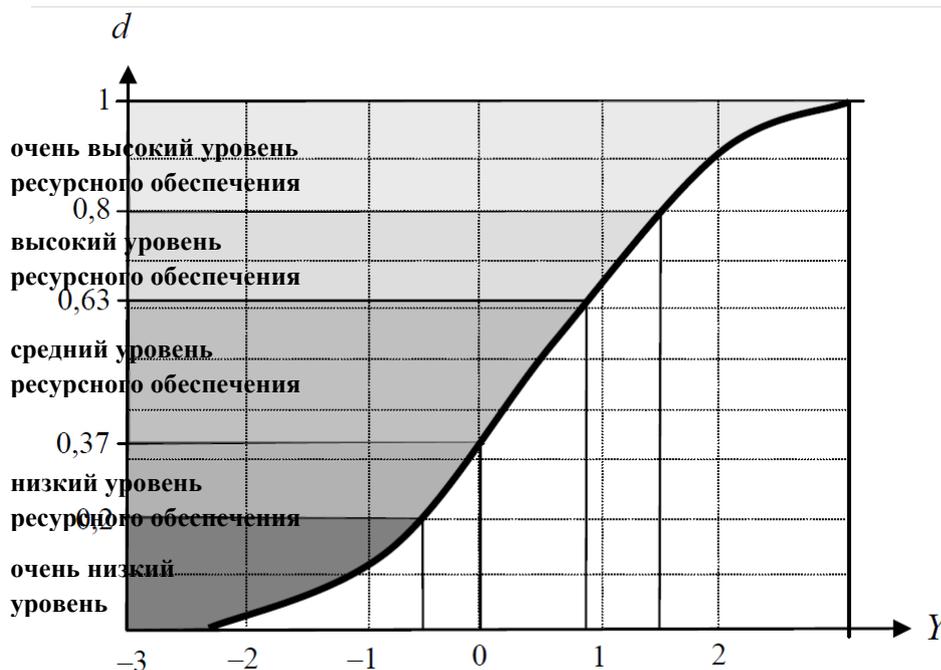


Рисунок 2.23 – Шкала Харрингтона для определения уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур [46]

Сформированная матрица знаний относительно уровня ресурсного обеспечения исследуемой совокупности предпринимательских структур приведена в табл. 2.18.

Таблица 2.18 - Матрица знаний относительно уровня ресурсного обеспечения исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	2018 год	2019 год	2020 год	Название предпринимательской структуры	2018 год	2019 год	2020 год
<b>Кластер М1</b>				<b>Кластер М2</b>			
Минимаркет «Кум»	С	С	С	Минимаркет «Изобилие»	Н	С	С
Минимаркет «Удача»	Н	С	В	Минимаркет «Толстяк»	Н	Н	Н
Минимаркет «Леон»	С	С	В	Минимаркет «Фуршет»	С	С	В
Минимаркет «Апельсин»	Н	С	С	Минимаркет «Виктория»	С	С	В

Минимаркет «Гурман»	С	С	В	Минимаркет «Восторг»	Н	С	С
Минимаркет «Пир»	Н	С	С	Минимаркет «Триумф»	С	С	В
Минимаркет «Гранат»	С	С	В	Минимаркет «Смак»	Н	С	С
				Минимаркет «Лайм»	С	Н	С

По результатам проведенных расчетов построен профиль ресурсообеспеченности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики (рис. 2.24).

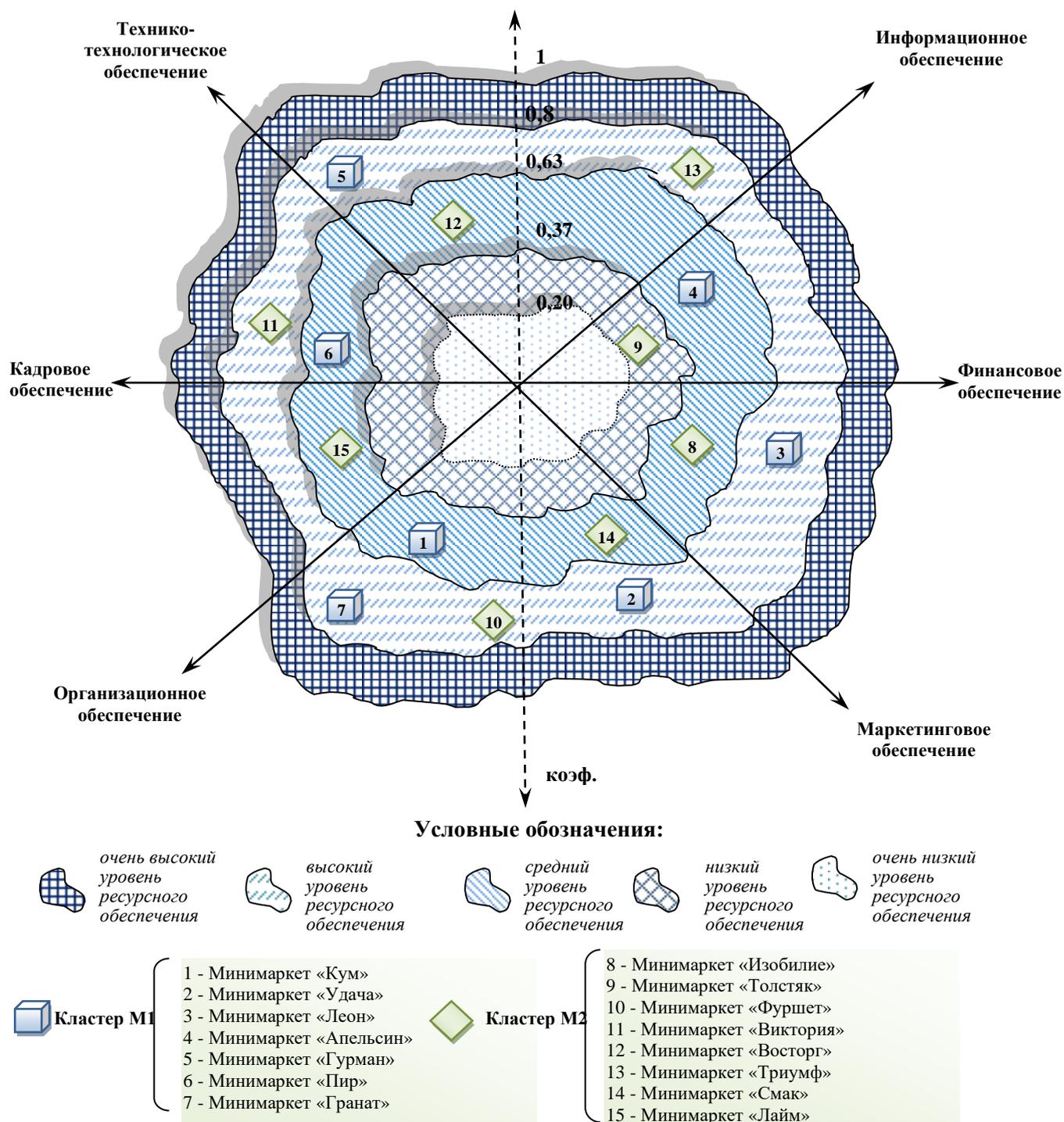


Рисунок 2.24 – Профиль ресурсообеспеченности исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2020 году *(сформировано автором)*

Позиционирование исследуемой совокупности предпринимательских структур сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики и анализ результатов оценки общего уровня ресурсообеспеченности позволяет сделать вывод о том, что высокий уровень ресурсного обеспечения характерен только для 46,67% предпринимательских структур, для 40% - средний уровень ресурсного обеспечения и для 6,67% - низкий.

Предложенный научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур предусматривает расчет агрегированного показателя оценки уровня ресурсного обеспечения, сформированного на основе комплексных локальных оценок его элементов (информационного, технико-технологического, финансового, кадрового, организационного и маркетингового обеспечения), что позволяет обосновать комплекс мероприятий и сконцентрировать усилия на ключевых доминантах повышении уровня ресурсного обеспечения по целевым приоритетам развития предпринимательской структуры в перспективном периоде.

Обобщая результаты проведенной оценки уровня ресурсного обеспечения в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики, необходимо отметить, что в деятельности торговых предприятий вопросы повышения уровня ресурсного обеспечения стоят достаточно остро. Учитывая ключевую значимость ресурсного обеспечения в развитии предпринимательских структур, актуализуется вопрос разработки стратегических направлений повышения его уровня. Решению данного вопроса посвящен следующий раздел диссертации.

## Выводы к разделу 2

**Диагностика ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур** осуществлялась по таким направлениям: мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики, формирование информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур, оценка ресурсного обеспечения предпринимательских структур.

1. *Мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики* проведен по таким этапам: статистическое исследование тенденций развития потребительского рынка в Донецкой Народной Республике; анализ обеспеченности населения Донецкой Народной Республики магазинами крупных торговых сетей; социологическое исследование рынка «вторичного потребления» в Донецкой Народной Республике; обеспеченность продовольствием населения Донецкой Народной Республики; анализ структуры потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке.

2. По результатам статистического исследования за период 2015-2019 гг. сделан вывод о том, что тенденция развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики имеет положительную динамику, что отражается на увеличении количества объектов торговли и по всей территории Республики. Рост количества предприятий розничной торговли, мелкорозничной торговли, стационарной торговли свидетельствует об интенсивном развитии потребительского рынка в Донецкой Народной Республике и характеризуется динамичным развитием инфраструктуры. Установлено, что прогрессивной формой развития потребительского рынка являются торговые сети.

3. По результатам расчета коэффициента плотности торговой сети оценена обеспеченность населения магазинами крупных торговых сетей. Результаты проведенных расчетов показали, что в среднем по Донецкой Народной Республике коэффициент плотности крупных торговых сетей в

расчете на 1000 чел составляет 0,08. При этом следует отметить, что значение коэффициента плотности крупных торговых сетей по городам Донецкой Народной Республики варьируется в диапазоне от 0,02 до 0,23 и, соответственно зависит от численности населенности города. Это обусловлено стремлением предпринимателей (собственников торговых сетей) максимизировать прибыль, размещая магазины торговых сетей в районах с высокой плотностью населения и пешеходных потоков.

4. Исследование рынка «вторичного потребления» в Донецкой Народной Республике показало, что среди мотивов «вторичного потребления» на первом месте – возможность приобрести качественные вещи за доступные цены (42%), 26% респондентов отдают свое предпочтение приобретению одежды на вторичном рынке мотивируя свое решение отсутствием денежных средств на приобретение новой одежды хорошего качества, 6% - видят в этом возможность среди подержанных вещей найти новую одежду, 12% - дешево приобрести одежду модных «брендов», 14% - доступность приобретения детской одежды в хорошем состоянии.

5. Анализ обеспеченности потребительского рынка Донецкой Народной Республики основными видами продуктов питания, произведенными отечественными производителями в 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод о том, что производственные предприятия Республики обеспечивают потребительский рынок более чем на 50% по всем группам основных продуктов питания.

6. Обосновано, что покупательский спрос на потребительские товары формируется как результат воздействия многочисленных факторов (экономических, социально-демографических, природно-географических, национальных, характеристик мест обитания, потребительского поведения, моды, рекламы и др., характеризуется объемом и структурой). Изучение структуры потребительской корзины социально-демографических групп населения в г. Донецке позволило сделать вывод о том, что наибольшую часть потребительской корзины всех социально-демографических групп населения

составляют затраты на продовольственные товары (4154,59 руб. или 54,49% всей потребительской корзины). За период 2017-2018 гг. наблюдается тенденция увеличения удельного веса продуктовой ее части (с 53,18% в 2017 до 59,44% в 2018 году) и, сокращения непродовольственной ее части. Основная продуктовая часть потребительской корзины в общей величине средней заработной платы в 2019 году составила 35,6%, что на 4,76% больше по сравнению с 2017 годом. Прежде всего, это обусловлено превышением индекса роста цен на продукты питания над темпами роста средней заработной платы в Донецкой Народной Республике.

7. Учитывая значимость и влияние потребительского выбора на формирование потребительского рынка в работе определены основные детерминанты, которые его предопределяют. По результатам, проведенного анкетирования установлено, что наибольшее влияние на потребительский выбор потребителей Донецкой Народной Республики оказывают следующие: цена - 62,7% респондентов; для 87,5% респондентов ключевой детерминантой, определяющей их потребительский выбор является срок годности товара к потреблению, для 51,4% - безопасность и экологичность (продукты без ГМО); для 43,7% - качество, для 48,6% - возможность приобретения товаров со скидкой или по акции.

8. *Формирование информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур* предусматривало такие этапы: обоснование подхода к определению модели развития предпринимательской структуры в конкурентной среде основывается на идеи эволюционного управления, проведение дискриминантного анализа, кластеризация предпринимательских структур с учетом характерной модели развития в конкурентной среде (агрессивная или защитная).

9. Обосновано, что ресурсные приоритеты предпринимательской структуры зависят от определенной модели развития. Тип модели развития отражает подход к ведению бизнеса и действия, которые осуществляются с целью привлечения новых и удержания постоянных потребителей, путем

обеспечения высокого уровня их лояльности, реализации эффективных конкурентных действий, укрепления конкурентного положения и развития конкурентных преимуществ. Учитывая взаимосвязь модели развития и ресурсного обеспечения предпринимательских структур, с целью формирования качественного информационно-аналитического обеспечения для оценки уровня ресурсного обеспечения обоснован подход к определению характерной для предпринимательской структуры модели развития, который основывается на идеи эволюционного управления.

10. Придерживаясь основных положений динамики систем усовершенствован научно-методический подход к формированию информационно-аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур, который основан на применении метода биологических аналогий и дискриминантного анализа, учитывает динамические значения индекса конкурентоспособности, индекса конкурентной активности и интенсивность зональной конкуренции, что позволяет сгруппировать предпринимательские структуры с учетом характерной модели развития в конкурентной среде (агрессивная или защитная).

11. Учитывая, что возможности каждой отдельной предпринимательской структуры обеспечивать развитие в конкурентной среде в определенной степени ограничены имеющими ресурсами и способностями эффективно использовать их в своей деятельности, рассчитаны значения индексов конкурентоспособности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики. По результатам проведенных расчетов индексов конкурентоспособности установлено, что наиболее динамично развиваются минимаркеты: «Кум», «Удача», «Леон» и «Апельсин». Для данных предпринимательских структур характерным является агрессивный тип развития в конкурентной среде. Предпринимательские структуры, для которых характерны наиболее низкие значения коэффициента конкурентоспособности (минимаркеты «Гурман», «Голстяк», «Фуршет» и «Виктория») применяют оборонительную тактику развития в конкурентной среде.

12. На основе использования методологии дискриминантного анализа построена оптимальная дискриминантная функция, интегрирующая два показателя, характеризующие конкурентное развитие предпринимательских структур Донецкой Народной Республики: индекс конкурентной активности предпринимательской структуры и интенсивность зональной конкуренции. На основе проведенного дискриминантного анализа определено значение дискриминантной функции и установлено, что для 46,7% исследуемой совокупности предпринимательских структур характерна агрессивная модель развития в конкурентной среде, соответственно, для 53,33% - защитная модель развития в конкурентной среде.

13. *Оценка ресурсного обеспечения предпринимательских структур* предусматривала следующие этапы: формирование системы критериев оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры; формирование агрегированной системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур; многокритериальная оценка уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур (в т.ч. оценка структурной динамики и уровня сбалансированности ресурсного обеспечения); идентификация уровня ресурсообеспеченности предпринимательских структур.

14. В работе разработана агрегированная система показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур показателей оценки ресурсного обеспечения. На основе разработанной структурно-логической схемы многокритериальной оценки рассчитаны комплексные значения локальных показателей ресурсного обеспечения (информационного, технико-технологического, финансового, кадрового, организационного и маркетингового). По результатам проведенных расчетов сделан вывод о том, что 85,7% исследуемых предпринимательских структур обеспечивают средний уровень финансового обеспечения. Уровень кадрового обеспечения всех предпринимательских структур кластера М1 оценивается как средний. Достаточно проблемным для 14,3% предпринимательских структур кластера М1 является организационное обеспечение. Для большей части (71,4%)

исследуемой совокупности предпринимательских структур кластера М1 характерен средний уровень организационного обеспечения. Менее проблемным для предпринимательских структур данной группы является уровень маркетингового обеспечения. Согласно проведенным расчетам высокий уровень маркетингового обеспечения характерен для 71,5% предпринимательских структур кластера М1, и, только для 28,6% средний уровень. Для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие уровни ресурсообеспеченности по сравнению с предпринимательскими структурами кластера М1 практически всеми видами ресурсов. Так, 50% предпринимательских структур группы обеспечивают высокий уровень информационного обеспечения, 12,5% - высокий уровень финансового и кадрового обеспечения, 37,5% - высокий уровень кадрового обеспечения, 75% - высокий уровень маркетингового обеспечения. Низкий уровень технико-технологического обеспечения характерен для 50% предпринимательских структур, финансового обеспечения – для 12,5% предпринимательских структур, организационного обеспечения – для 62,5% предпринимательских структур кластера М2.

15. Для определения уровня сбалансированности изменений в структуре ресурсного обеспечения с учетом экономической закономерности роста эффективности построен динамический нормативный ряд соотношений между темпами роста элементов ресурсного обеспечения. По результатам оценки сбалансированности структурной динамики ресурсного обеспечения на основе расчета коэффициента Спирмена определены характерные для исследуемой совокупности предпринимательских структур направления (прогрессивность, интенсивность, экстенсивность). По результатам проведенного ранжирования отмечена положительная тенденция сокращения количества предпринимательских структур, для которых характерна экстенсивность структурной динамики ресурсного обеспечения. Так, на 28,5% увеличилось количество предпринимательских структур группы М1 и на 25% количество предпринимательских структур группы М2, в которых поддерживается

интенсивное направление структурной динамики ресурсного обеспечения, что безусловно, является положительным.

16. По результатам оценки сбалансированности ресурсного обеспечения предпринимательских структур на основе использования матричного метода и расчета коэффициента сбалансированности определен характерный для исследуемой совокупности предпринимательских структур уровень сбалансированности ресурсного обеспечения. Определено, что для исследуемой совокупности предпринимательских структур характерным является несбалансированность технических и финансовых возможностей ресурсов. Именно эти элементы значительно уступают по оценкам организационному, маркетинговому, кадровому информационному обеспечению в большей части исследуемой совокупности предпринимательских структур. Установлено, что для 57,14% предпринимательских структур кластера М1 характерен низкий уровень сбалансированности ресурсного обеспечения; уровень сбалансированности ресурсного обеспечения 42,86% предпринимательских структур оценивается как «средний». Для предпринимательских структур группы М2 характерны более высокие уровни сбалансированности ресурсного обеспечения: высокий уровень для 37,5%, средний – для 50% и низкий – для минимаркета «Восторг».

17. Представлен профиль ресурсообеспеченности предпринимательских структур. Позиционирование исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики и анализ результатов оценки общего уровня ресурсообеспеченности позволил сделать вывод о том, что высокий уровень ресурсного обеспечения характерен только для 46,67% предпринимательских структур, для 40% - средний уровень ресурсного обеспечения и для 6,67% - низкий.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [161;165;167;171;172;173;175;180].

### РАЗДЕЛ 3

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### 3.1. Разработка ресурсной стратегии развития предпринимательских структур

В условиях нестабильности бизнес-среды, которая характеризуется неопределенностью, повышенной турбулентностью, влиянием значительного количества дестабилизирующих факторов, глобальными и локальными вызовами, развитие предпринимательских структур в значительной степени определяется эффективностью выбранной ресурсной стратегии. Предпринимательская структура «...имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям» [53, стр.86].

Стратегическое значение ресурсов состоит в том, что именно их наличие позволяет определить наиболее оптимальную ресурсную стратегию развития предприятия, а также четко и направленно воздействовать на его внешнюю среду. Таким образом, ресурсы являются базисом для достижения целей предприятия, то есть основными элементами, которые могут превратить потенциальные возможности в реальные результаты деятельности [5, стр. 35]. Эффективность деятельности предпринимательских структур достигается посредством оптимального использования имеющихся в его распоряжении ресурсов, которое выражается в максимизации доходов над затратами привлеченных ресурсов. Исходя из этого, особую актуальность приобретает проблема разработки ресурсной стратегии.

Ресурсная стратегия затрагивает все сферы деятельности предпринимательских структур. Однако, отставание теоретических разработок от практики управления на современном этапе объясняется стремительным появлением новых видов ресурсов, источников их формирования и способов

оценки. Новые ресурсы требуют адекватных методов, технологий и правил ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур. В данном аспекте разработка ресурсной стратегии предпринимательской структуры является основой ведения деятельности любого хозяйствующего субъекта на рынке.

Проблема формирования ресурсной стратегии широко освещена в научных работах С.Б.Алексеева [5], Ю.Э.Аппанова [11], А. А., Бакунова [140], М.С.Защук [16], Н.Г. Миценко [87], В.В.Солдатова [132], В.И.Хомякова [128] и др. В научных трудах авторы раскрывают сущность стратегического управления предпринимательскими структурами, фокусируют внимание на основных концептах и механизмах стратегического управления, обосновывают зависимость эффективности экономики и экономических субъектов от наличия ресурсов. Значительное внимание уделяется вопросам ресурсообеспечения и его влияния на эффективность развития предпринимательской структуры и установлению логической закономерности: чем выше ресурсообеспеченность предпринимательской структуры, тем выше возможности достижения целевых финансово-экономических показателей его деятельности. Вместе с тем, современные научные разработки в области обоснования ресурсной стратегии преимущественно носят теоретический характер, отсутствует методический инструментарий выбора оптимальной ресурсной стратегии с учетом внутренних и внешних факторов, что актуализирует задачу дальнейшего научного поиска в данном направлении.

Современная экономика характеризуется ускоренным изменением и усложнением условий и ситуаций деятельности предприятий, что позволило П. Друкеру назвать ее «эпохой без закономерностей». Мы полностью поддерживаем позицию ученого, согласно которой «...стохастичность и неустойчивость социально-экономических процессов обуславливает рост многовариантности возможных состояний объектов управления и множественность ситуаций, в которых объект управления может находиться. Многовариантность затрудняет использование стереотипных подходов при

управлении экономическими системами и существенно увеличивает риски предпринимательских структур» [129, стр.166].

Подход к формированию ресурсной стратегии определяет систему управления ресурсами как составную часть общей системы управления предпринимательской структуры. Поскольку, как достаточно лаконично отмечают Вайда О. В. и Бойко А. А. «... ресурсный подход предполагает, что именно ресурсы служат основой его конкурентоспособности предпринимательской структуры и обеспечивают высокую рыночную позицию, что повышает значимость ресурсной стратегии» [32, стр.338].

Под ресурсной стратегией предпринимательской структуры следует понимать «...совокупность правил и приемов выполнения миссии и достижения целей предпринимательской структуры на основе эффективной реализации ресурсного потенциала, направленных на обеспечение конкурентоспособности» [87, стр. 195]. Следует отметить, что принятие ключевых решений, направленных на обеспечение конкурентных преимуществ возможно на основе эффективной комбинации ресурсов и их соответствия изменениям внешней среды. При таком подходе обеспечивается осуществление миссии и достижение стратегических целей развития предпринимательской структуры.

Основываясь на научных подходах к стратегическому управлению, ресурсная стратегия развития предпринимательской структуры должна отвечать современной парадигме управления, а ее критерии и границы управления определяться на основе обобщения теоретических и методологических разработок отечественных и зарубежных ученых.

На основе обобщения современной научной литературы нами систематизированы основные управленческие концепции, которые могут быть использованы при формировании ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры.

Таблица 3.1 – Комплекс рекомендуемых управленческих концепций для формирования и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры (сформировано автором на основе обобщения[26;49;51;61;66;93;127;144;149;158])

Концепция	Цели управления ресурсным обеспечением	Сущность концепции в соответствии с целями
Концепция жизнеспособности системы	Комплексное управление ресурсным обеспечением с учетом поставленных целей оптимизации ресурсов обеспечивает предпринимательской структуре устойчивое развитие	Предполагает рассмотрение предпринимательской структуры как системы, жизнеспособность которой обуславливают внутренние элементы, постоянно адаптирующиеся, интегрирующие и взаимодействующие между собой
Концепция устойчивого развития	Обеспечение сбалансированного управления ресурсным обеспечением предпринимательской структуры	Концепция основывается на обеспечении сбалансированности всех составляющих ресурсного обеспечения и решении задач связанных с развитием предпринимательской структуры
Концепция управления по целям	Комплексное управление ресурсным обеспечением предпринимательской структуры, учитывает все стратегические цели управления и обеспечивает их достижение	Управление рассматривается как целостная система, ориентированная на конечный результат и основана на использовании творческого потенциала персонала предпринимательской структуры, инновационных методов и механизмов управления
Концепция Balanced Scorecard (BSC)	Комплексное управление ресурсным обеспечением, обеспечивающее эффективную деятельность предпринимательской структуры	Измерение и оценки эффективности ресурсного обеспечения предпринимательской структуры осуществляется на основе системы показателей, которые подобраны таким образом, чтоб учитывать все существенные стратегические аспекты (финансы, внутренние бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие).
Комплементарная концепция	Обеспечение стабильного развития предпринимательской структуры в контексте действия интеграционных факторов на основе выполнения комплекса действий относительно определения фонда развития и приоритетных бизнес-целей, а также системы соответствующих регуляторных инструментов. Исходя из сущности понятия « <i>compleo</i> » - наполнять, выполнять, завершать и понятия « <i>complexion</i> » - совокупность, система, связь, возможность достижения максимальной имплементации системных направлений развития всей совокупности структурных составляющих ресурсного обеспечения обеспечивает получение целостного результата	Предусматривает применения ресурсов одной составляющей определенной системы другой ее составляющей, ориентированное на абсолютное использование совокупности возможностей всей системы для получения максимальной имплементации системных направлений развития всей совокупности составляющих системы. Управление ресурсным обеспечением на основе комплементарного подхода обеспечивает получение комплементарного эффекта, который, в отличие от синергетического, обеспечивает развитие отдельных независимых структурных составляющих ресурсного обеспечения.
Концепция «Всеобщего управления качеством» (TQM)	Качественный уровень ресурсного обеспечения способствует эффективному и гармоничному развитию предпринимательской структуры	Постоянное повышение и совершенствование качества организационных процессов и повышение уровня квалификации персонала способствует эффективному функционированию предпринимательской структуры в конкурентном пространстве и развитию бизнеса

Концепция	Цели управления ресурсным обеспечением	Сущность концепции в соответствии с целями
Концепция Кайдзен	Постоянное обеспечение достаточного для развития предпринимательской структуры уровня ресурсообеспеченности	Постоянное совершенствование управления ресурсным обеспечением предпринимательской структуры. направлена на постоянное совершенствование и стимулирование работников, постоянное предложение ежедневных улучшений – от незначительных последовательных до существенных стратегических нововведений во время управления ресурсным обеспечением развития предпринимательской структуры
Концепция ключевых компетенций и динамических организационных способностей	Идентификация и развитие ключевых компетенций и динамических организационных способностей предпринимательской структуры	Сами по себе отдельные ресурсы не являются продуктивными. Только имеющиеся у предпринимательской структуры организационные способности и ключевые компетенции к совершению определенных бизнес-процессов и использования в них ресурсов становятся основой конкурентоспособности. Их ценность для предпринимательской структуры растет тогда, когда они эффективно используются в деятельности, а также, когда создаются их новые комбинации.
Концепция ресурсных ассиметрий	Создание уникальных ресурсных ассиметрий(развитие навыков, оптимизация процессов или активов), которыми конкуренты не обладают и которые не могут быстро скопировать, имитировать или приобрести на рынке.	Сам факт владения ресурсами и возможностями по их использованию и воспроизводству не является обязательным условием успеха предпринимательской структуры. Уникальные ресурсные ассиметрии способны обеспечить устойчивое конкурентное преимущество на основе высокоэффективной деятельности предпринимательской структуры.
Концепция ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management (VBM))	Максимизация наиболее вероятной ценности предпринимательской структуры для всех составляющих социо-экономической системы в долгосрочном аспекте на основе принятия управленческих решений, основанных на ключевых детерминантах ценности используемых ресурсов	Содержательная параметризация заключается в определении стратегических управленческих задач по максимизации ценности предпринимательской структуры для всех составляющих социо-экономической системы, а разноаспектная оценка ключевых факторов наращивания ценности являются основой управления предпринимательской структурой. Интегрирующая сущность ценностно-ориентированного управления состоит в обеспечении управленческого баланса между такими функциями, как инновационная, компетентностный, производственно-технологическая, институциональная, социальная, экологическая и др.
Концепция «стратегического разрыва»	Минимизация размеров «стратегических разрывов» в ресурсном обеспечении предпринимательской структуры	Стратегический разрыв характеризуется как естественный, закономерно складывающийся разрыв между прогнозируемыми максимально возможными, реально достижимыми значениями уровня ресурсного обеспечения (финансового, маркетингового, кадрового, организационного, информационного, технико-технологического) и их текущими величинами.

Следует отметить, что представленные концепции являются взаимодополняемыми и могут применяться параллельно, усиливая и дополняя одна другую, обеспечивая при этом, рационализацию использования ресурсов и

повышение ресурсоотдачи.

При выборе концепции ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры следует учитывать, что ресурс, как таковой, является результатом прошлого и потенциалом будущей деятельности предпринимательской структуры. Смещение акцента при стратегическом управлении ресурсами с «использования результатов» на «развитие потенциала» свидетельствует об изменении самой идеологии менеджмента: с ориентации на кратко- среднесрочную перспективу, т.е. стратегически ориентированное управление. Безусловно, «ресурсы прошлого» формируются в соответствии с концепцией ограниченности ресурсов развития предпринимательской структуры и имеют определенные материальные измерения, поддающихся учету. На современном этапе развития экономическая наука накопила значительный задел по стратегическому управлению различными видами ресурсов, однако, достаточно часто отождествляется с оптимизацией затрат на ресурсы и контролем за их использованием. «Ресурсы будущего», практически не поддаются измерению в силу неопределенности и сложности предвидения самого будущего. Такие ресурсы представляют собой определенные возможности, управление которыми предусматривает их расширение (увеличение) с одновременным повышением вероятности наступления целевого (желаемого) сочетание таких возможностей.

По нашему мнению, современный подход к стратегическому управлению ресурсами связан с определенными тенденциями, которые представляют собой основу развития отдельных направлений методологии управления ресурсами предпринимательских структур (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Преимущества стратегического управления ресурсами предпринимательской структуры (*авторская разработка*)

1) «потенциализация» ресурсов - связана с расширением диапазона направлений продуктивного использования ресурсов. Указанный диапазон обусловлен знаниями персонала, принимающего управленческие решения. Необходимость эффективного управления ресурсами вызвала появление таких современных технологий менеджмента, как процессно-ориентированное управление, бизнес-моделирование, методология инноваций и др.;

2) рискованность ресурсов связана с ростом многовариантности продуктивного использования определенного вида ресурсов. Рост неопределенности будущих результатов использования ресурсов требует построения альтернативных сценариев развития, управления рисками относительно повышения вероятности реализации общей стратегии развития предпринимательской структуры. В связи с этим актуализуются необходимость количественной оценки риска ресурсного обеспечения и оценки экономической безопасности бизнеса.

3) диффузия прав собственности на ресурсы и интеллектуализация

отношений собственности обостряют потребность балансировки ценностей различных видов ресурсов для его стейкхолдеров, прежде всего на уровне стратегического управления предпринимательской структурой. При этом появляются новые юридические инструменты, усиливается активность предпринимательской структуры на рынке прав интеллектуальной собственности [95, стр. 25-28].

Методология разработки ресурсной стратегии развития предпринимательских структур базируется на применении принципов, специфических методов принятия стратегических решений и средств их практической реализации, которые позволяют предпринимательским структурам рационально использовать все виды ресурсов с учетом требований нестабильной внешней среды с целью реализации поставленных целей (табл. 3.2). Практическое использование принципов формирования и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур зависит от масштаба применения и выбранной модели стратегического управления развитием предпринимательской структуры.

Таблица 3.2 – Характеристика принципов формирования и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур (*сформировано автором на основе обобщения [3;56;63;92;108;146]*)

Принцип	Содержание
<b>Методические принципы</b>	
Приоритетности	Определяет необходимость установления приоритетов достижения целей и приоритетов реализации ресурсной стратегии. В условиях ограниченности ресурсов предпринимательская структура не может обеспечивать все определенные цели и стратегии одновременно. Поэтому она должна отдавать какие-то приоритеты той или иной цели и стратегии, устанавливая последовательность реализации стратегий. Ресурсные приоритеты следует устанавливать, исходя из соотношения экономических выгод и затрат на ресурсы
Обоснованности	Каждое положение ресурсной стратегии должно быть подтверждено научными исследованиями. Обоснованность обеспечивает реалистичность ресурсной стратегии предпринимательской структуры. Недостаточная обоснованность стратегической программы ресурсного обеспечения порождает результаты, которые существенно отличаются от ожидаемых, требует непредвиденных расходов и поэтому не обеспечивает формирование конкурентных преимуществ
Адекватности	Значительной угрозой для реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур является ее некритическое заимствование, перенос в другие экономические реалии, даже если она при определенных условиях обеспечила успешные результаты других предпринимательских структур. Ресурсная стратегия должна максимально учитывать и использовать национальные, региональные особенности конкретной экономической ситуации, в которой она реализуется.
Прозрачности	Ресурсная стратегия должна иметь четкий и понятный формат изложения, включать механизмы доведения ее положений, логики и целевых ориентиров к исполнителям

Принцип	Содержание
Наследственности	Характеризует закономерный переход от фактического уровня ресурсного обеспечения к целевому (эталонному, желанному) при реализации определенных стратегических альтернатив деятельности предпринимательской структуры. Многокритериальная оценка фактического уровня ресурсного обеспечения является важным фактором, поскольку невозможно принимать эффективные управленческие решения относительно развития предпринимательских структур в перспективе, не располагая информацией фактически доступных и потенциальных ресурсах, возможных резервах их оптимизации, структурной динамике ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.
Корректировки	Характеризует необходимость стратегических изменений целей и ресурсных стратегий с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды. Стратегическое управление предусматривает концентрацию усилий на своевременное принятие управленческих решений исходя из условий и обстоятельств, корректируя при этом целевые ориентиры в плоскость приоритетных направлений деятельности, которые имеют высокую вероятность успеха. Благодаря этому принципу предпринимательские структуры создают конкурентные преимущества.
Сопоставимости	Определяет технологию проведения перспективного анализа. Результаты оценки ресурсного потенциала предприятия не будут иметь объективный характер, если его состав не будут сопоставлены с соответствующими факторами внешней среды. только такой анализ позволит выбрать правильную гипотезу об условиях и возможностях будущего использования ресурсного потенциала.
Синергизма	Определяет правила формирования механизма реализации стратегий деятельности предприятия. Учитывает возможные синергетические эффекты при прогнозировании стратегических результатов развития предприятия. Стратегическое управление должно формироваться как единая система выполнения всех общих функций управления. Взаимосвязь между различными видами деятельности предприятия должен обеспечивать единство направлений деятельности.
<b>Операционные принципы</b>	
Моделирования ресурсообеспеченности	Использование GAP-моделей для выбора оптимальной ресурсной стратегии и прогнозирования влияния ресурсообеспеченности на изменение результативности деятельности предпринимательской структуры. Комплексный анализ возможностей внешней среды, параметров потенциала ресурсов (возможностей, компетенций и КФУ) с целью своевременного выявления отклонений и принятия управленческих решений стратегического управления ресурсным обеспечением развития предпринимательской структуры. Управление ресурсным обеспечением в долгосрочном, краткосрочном и оперативном периодах, используя при этом приемы стратегического, инновационного, антикризисного менеджмента.
Подконтрольности	Ресурсная стратегия развития предпринимательских структур должна быть доступна не только по восприятию, содержать четко определенные критерии реализации, направлена на достижение конкретных социальных и экономических результатов, предусматривать применение четких критериев оценки эффективности реализации.
Логичности	Предлагаемые стратегические решения относительно модели развития предпринимательской структуры, должны базироваться на глубоком анализе ситуации, обоснованных выводах, быть четко мотивированными, системными и понятными для исполнителей, обеспечивать рациональное использование ресурсов и прирост экономической добавленной стоимости.

Учитывая приведенные в табл. 3.2 принципы, разработан научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур (рис. 3.2).

Разработке ресурсной стратегии предшествует мониторинг внешней и внутренней среды и маркетинговые исследования рынков факторов производства и товаров, рынка труда. Анализ условий внешней среды,

мониторинг потребительского рынка позволяют оценить ресурсные возможности с учетом миссии и генеральной цели функционирования предпринимательской структуры и осуществить выбор стратегических альтернатив, что является основой для определения базовой корпоративной стратегии организации, а в рамках ее соответственно потребительской, товарной и рыночной стратегий.

Следует отметить, что обязательным этапом стратегического управления является корректировка ресурсной стратегии предпринимательской структуры в соответствии с изменениями условий внешней бизнес-среды. Идеальной ресурсной стратегии не существует. Результатом стратегического управления ресурсным обеспечением предпринимательской структуры ( $St$ ) является достижение целевого уровня ресурсообеспеченности ( $St'$ ). Однако, когда уровень ресурсного обеспечения в предпринимательской структуре достигает своего целевого уровня, возникает новое влияние факторов внешней и внутренней среды. В этом случае идеальное состояние становится текущим состоянием нового уровня ( $St' \rightarrow St$ ) и цикл стратегического управления ресурсным обеспечением возобновляется.

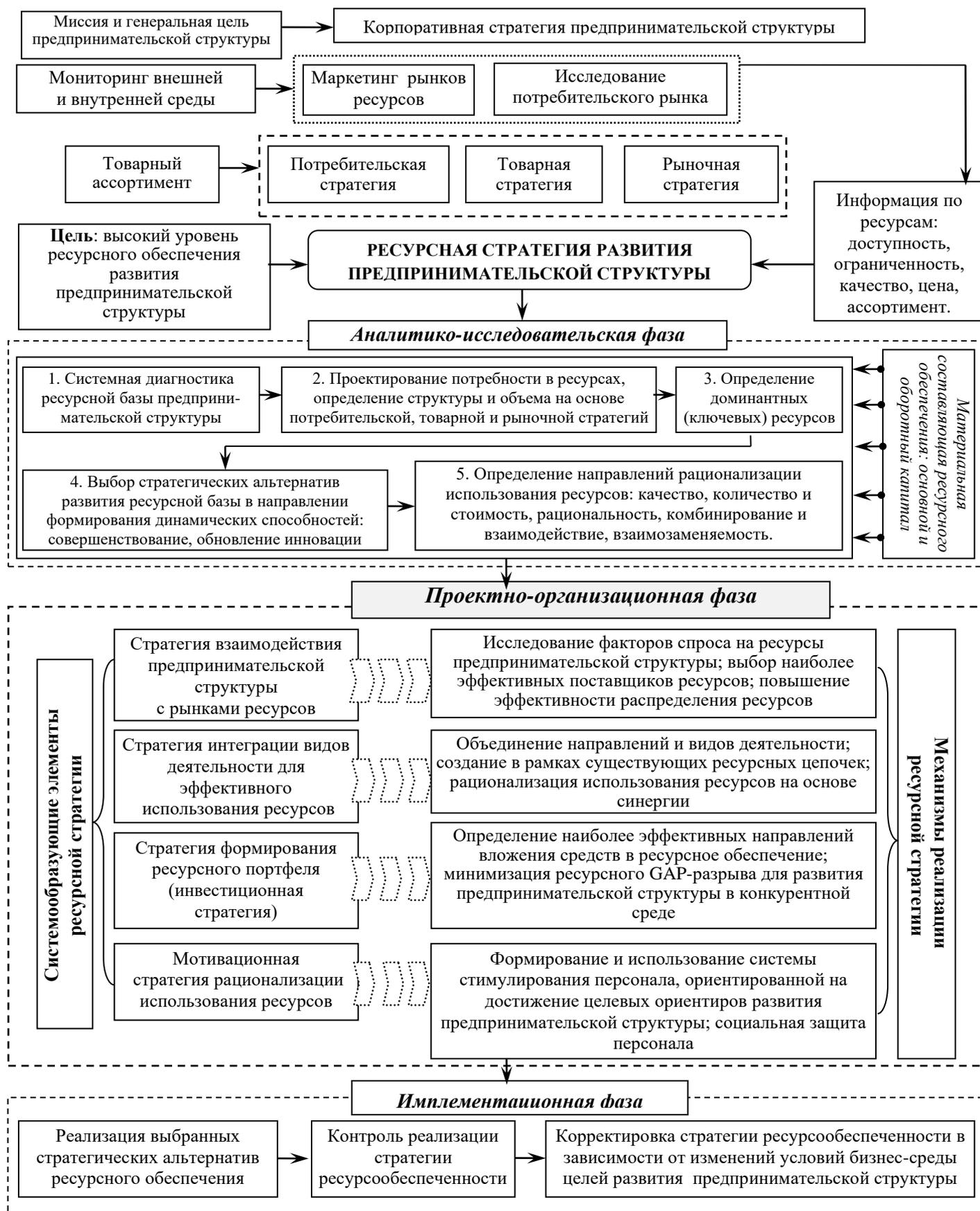


Рисунок 3.2 – Научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры  
(авторская разработка)

Таким образом, проведенный анализ показал, что ресурсная стратегия занимает центральное место в стратегическом портфеле предпринимательской структуры. Предложенный научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры, в отличие от существующих, основывается на комплексном подходе, объединяет аналитико-исследовательскую, проектно-организационную и имплементационную фазы управления ресурсным обеспечением, позволяет оперативно определять направления трансформации вектора развития предпринимательской структуры, с учетом стратегических приоритетов и ресурсных возможностей.

Изменения условий бизнес-среды, формирование конкурентных преимуществ как основы развития предпринимательских структур на современном этапе углубления рыночных преобразований ставят перед предпринимательскими структурами Донецкой Народной Республики не только новые оперативные задания, но и обуславливают появление новых стратегических задач развития, решение которых требует высокого уровня эффективности использования ресурсов. Это обуславливает необходимость обоснованного выбора оптимальной стратегии ресурсного обеспечения развития предпринимательской структуры. Для решения данной задачи нами разработан научно-методический подход к определению оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры (рис. 3.3).

Согласно разработанного научно-методического подхода, достижение стратегических целей развития предпринимательской структуры зависит от готовности к реализации механизмов реализации ресурсной стратегии и определяется стратегической соответствием ресурсного обеспечения целевым ориентирам развития. Для определения данного стратегического соответствия может быть применена предложенная «Концепция стратегического разрыва» [61], разработанная специалистами Стэнфордского исследовательского института для определения структуры и оценки стратегического разрыва между возможностями, обусловленными имеющимися тенденциями роста

предпринимательской структуры, и целевыми ориентирами, необходимыми для решения проблем роста и ее развития в долгосрочной перспективе.

**1 этап. Формирование базы исходной информации**

Обоснование системы показателей и многокритериальная оценка ресурсного обеспечения предпринимательской структуры

Расчет фактических значений комплексных локальных показателей оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения ( $E^{PO}$ )

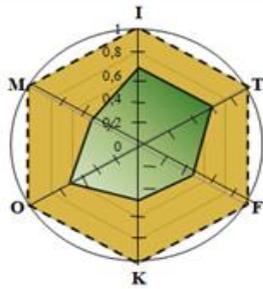
**2 этап. Определение величины структурных ресурсных «GAP-разрывов»**

Установление эталонных значений комплексных локальных показателей оценки уровня  $j$ -го элемента ресурсного обеспечения ( $E_{etalon}^{PO}$ )

Определение величины структурных ресурсных «GAP-разрывов»

$$GAP_i^E = (E_{etalon}^{PO} - E_i^{PO})$$

**3 этап. Построение графической модели для определения размера интегрального ресурсного «GAP-разрыва»**



**Условные обозначения:**

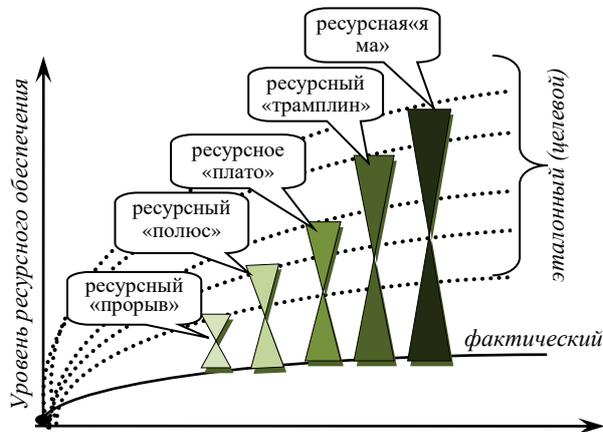
- фактический уровень ресурсного обеспечения
- GAP-разрыв

- I** – информационное обеспечение;
- M** – маркетинговое обеспечение;
- T** – технико-технологическое обеспечение;
- O** – организационное обеспечение;
- K** – кадровое обеспечение;
- F** – финансовое обеспечение.

**4 этап. Определение размера интегрального ресурсного «GAP-разрыва»**

$$S(GAP)_{INTEGR}^{PO} = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} \times \left( a_{ni} \times a_{li} + \sum_{m=1}^{n-1} a_{mi} \times a_{(m+1)i} \right)$$

где,  $a_{mi}$  – стороны фигуры, описывающей ресурсный «GAP-разрыв»



**5 этап. Построение матрицы выбора оптимальной ресурсной стратегии предпринимательской структуры**

Уровень сбалансированности структурной динамики ресурсного обеспечения	высокий	Радикальная	Консервативная	Инновационная
	средний	Доминантная	Адаптивная	Инкрементная
	низкий	Репродуктивная	Компоративная	

ресурсная «яма»    ресурсный «трамплин»    ресурсное «плато»    ресурсный «полос»    ресурсный «прорыв»

Рисунок 3.3 – Научно-методический подход к определению оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры  
(авторская разработка)

Согласно концепции стратегического разрыва, изменения во внешней бизнес-среде и внутреннем потенциале предпринимательской структуры, не повлекшие адекватной корректировки базовой стратегии, соответствующих ей стратегических целей и описывающих их оценочных индикаторов, характеризующих ресурсное обеспечение развития предпринимательской структуры обуславливают возникновение стратегических ресурсных разрывов.

Стратегический разрыв представляет собой складывающееся в процессе стратегического управления предпринимательской структурой отклонение определяемого стратегическими целями желаемого состояния в перспективе от текущего состояния, а также желаемой траектории его развития от ожидаемой или фактически складывающейся в ходе реализации стратегии [55, стр. 315].

В стратегическом планировании для оценки «стратегического разрыва» используется метод GAP-анализа (анализ разрывов или анализ стратегических «люков»), представляющий собой комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием и желаемым [9]. Использование данного анализа позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие обеспечению высокого уровня ресурсного обеспечения развития предпринимательской структуры.

Под «разрывом» в системе стратегического управления ресурсным обеспечением, согласно теории GAP-анализа [187] будем понимать несоответствие фактического уровня ресурсного обеспечения желаемому (потенциальному или целевому) его уровню. Цель данного анализа – определить размер интегрального ресурсного GAP-разрыва для обоснования оптимальной ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры.

Определение размера интегрального ресурсного GAP-разрыва осуществляется на основе реализации следующих этапов:

1 этап. Формирование исходной базы для разработки ресурсной стратегии предпринимательской структуры (обоснование системы показателей и многокритериальная оценка ресурсного обеспечения предпринимательской структуры, расчеты представлены в п.п. 2.3)

2 этап. Определение величины структурного ресурсного «GAP-разрыва» ( $GAP_i^E$ ) как отклонения между фактическим значением комплексного локального показателя уровня  $i$ -го элемента ресурсного обеспечения ( $E_i^{PO}$ ) от эталонного ( $E_{etalon}^{PO}$ ):

$$GAP_i^E = (E_{etalon}^{PO} - E_i^{PO}) \quad (3.1)$$

где,  $GAP_i^E$  - величина структурного ресурсного «GAP-разрыва» (финансового, маркетингового, кадрового, организационного, информационного, технико-технологического обеспечения);

$E_{etalon}^{PO}$  - эталонное значение комплексного показателя  $i$ -го элемента ресурсного обеспечения;

$E_i^{PO}$  - фактическое значение комплексного показателя  $i$ -го элемента ресурсного обеспечения.

Таблица 3.3 – Значения структурных ресурсных «GAP-разрывов» в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики (коэф.)

Название предпринимательской структуры	Информационный GAP	Технико-технологический GAP	Финансовый GAP	Кадровый GAP	Организационный GAP	Маркетинговый GAP
<b>Кластер М1</b>						
Минимаркет «Кум»	0,336	0,328	0,502	0,537	0,368	0,567
Минимаркет «Удача»	0,400	0,273	0,491	0,571	0,448	0,528
Минимаркет «Леон»	0,410	0,331	0,553	0,478	0,595	0,587
Минимаркет «Апельсин»	0,552	0,334	0,532	0,566	0,651	0,516
Минимаркет «Изобилие»	0,535	0,200	0,507	0,417	0,657	0,542
Минимаркет «Пир»	0,609	0,364	0,603	0,479	0,661	0,480
Минимаркет «Гранат»	0,567	0,310	0,424	0,555	0,635	0,435
<b>Кластер М2</b>						
Минимаркет «Гурман»	0,251	0,570	0,500	0,359	0,535	0,309
Минимаркет «Толстяк»	0,446	0,560	0,578	0,527	0,542	0,369
Минимаркет «Фуршет»	0,327	0,429	0,434	0,359	0,643	0,583
Минимаркет «Виктория»	0,484	0,500	0,518	0,584	0,703	0,524
Минимаркет «Восторг»	0,466	0,368	0,472	0,552	0,685	0,510
Минимаркет «Триумф»	0,219	0,623	0,605	0,520	0,601	0,221
Минимаркет «Смак»	0,323	0,410	0,495	0,370	0,528	0,522
Минимаркет «Лайм»	0,550	0,358	0,588	0,547	0,469	0,545

3 этап. Построение графических моделей для определения размера интегрального ресурсного «GAP-разрыва». На основе полученных значений структурных ресурсных «GAP-разрывов» по каждой предпринимательской структуре строятся лепестковые диаграммы следующего вида (рис. 3.4):

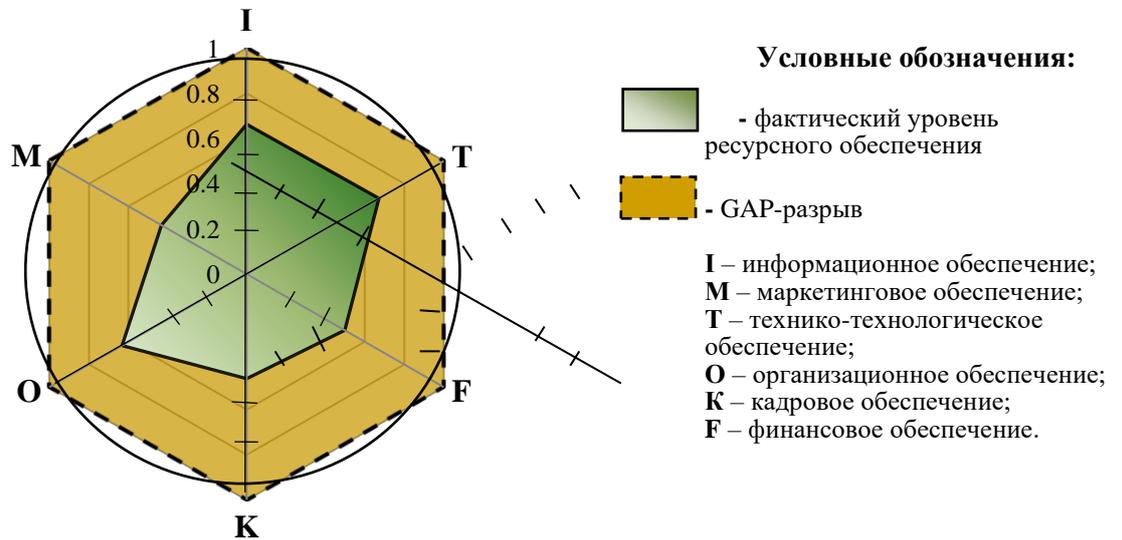


Рисунок 3.4 – Диаграмма ресурсного «GAP-разрыва»

Данная диаграмма позволяет наглядно визуализировать критические направления оптимизации ресурсного обеспечения, что формирует информационный базис для формирования стратегических инициатив по поиску возможностей устранения стратегических разрывов.

4 этап. Определение размера интегрального ресурсного «GAP-разрыва», как площади фигуры, заштрихованной на диаграмме желтым цветом. Расчет осуществляется по формуле:

$$S(GAP)_{INTEGR}^{PO} = \frac{1}{2} \sin \frac{360^0}{n} \times \left( a_{ni} \times a_{li} + \sum_{m=1}^{n-1} a_{mi} \times a_{(m+1)i} \right) \quad (3.2)$$

где,  $S(GAP)_{INTEGR}^{PO}$  – размер интегрального ресурсного «GAP-разрыва», см<sup>2</sup>;

$a_{mi}$  – стороны фигуры, описывающей ресурсный «GAP-разрыв»:

$$a_1 = \sqrt{(GAP_I^E)^2 + (GAP_T^E)^2 - 2 \times GAP_I^E \times GAP_T^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.3)$$

$$a_2 = \sqrt{(GAP_T^E)^2 + (GAP_F^E)^2 - 2 \times GAP_T^E \times GAP_F^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.4)$$

$$a_3 = \sqrt{(GAP_F^E)^2 + (GAP_K^E)^2 - 2 \times GAP_F^E \times GAP_K^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.5)$$

$$a_4 = \sqrt{(GAP_K^E)^2 + (GAP_O^E)^2 - 2 \times GAP_K^E \times GAP_O^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.6)$$

$$a_5 = \sqrt{(GAP_O^E)^2 + (GAP_M^E)^2 - 2 \times GAP_O^E \times GAP_M^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.7)$$

$$a_6 = \sqrt{(GAP_M^E)^2 + (GAP_I^E)^2 - 2 \times GAP_M^E \times GAP_I^E \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.8)$$

где,  $GAP_I^E$  – величина информационного «GAP-разрыва», коэф.;

$GAP_M^E$  – величина маркетингового «GAP-разрыва», коэф.;

$GAP_T^E$  – величина технико-технологического «GAP-разрыва», коэф.;

$GAP_O^E$  – величина организационного «GAP-разрыва», коэф.;

$GAP_K^E$  – величина кадрового «GAP-разрыва», коэф.;

$GAP_F^E$  – величина финансового «GAP-разрыва», коэф.;

$n$  – количество оцениваемых элементов ресурсного обеспечения предпринимательской структуры (6).

Согласно предложенного подхода, целевая функция ресурсного «GAP-разрыва» имеет вид:

$$S(GAP)_{INTEGR}^{PO} \Rightarrow \min; S(GAP)_{INTEGR}^{ideal} = 0; \quad (3.9)$$

$S(GAP)_{INTEGR}^{ideal}$  – характеризует отсутствие ресурсного «GAP-разрыва».

Для определения характерного для предпринимательской структуры типа ресурсного «GAP-разрыва» была разработана шкала, диапазон которой был определен на основе формулы Фишберна [134]:

$$h = \frac{S(GAP)_{INTEGR(max)}^{PO} - S(GAP)_{INTEGR(min)}^{PO}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (3.10)$$

где,  $S(GAP)_{INTEGR(max)}^{PO}$ ,  $S(GAP)_{INTEGR(min)}^{PO}$  – соответственно, максимальные и минимальные значения ресурсного «GAP-разрыва» по исследуемой совокупности предпринимательских структур;

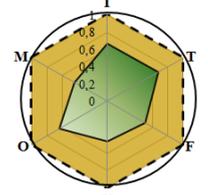
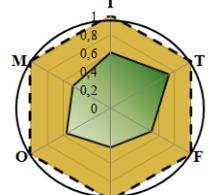
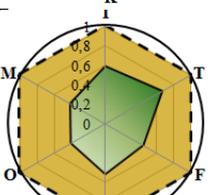
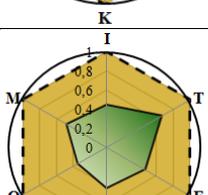
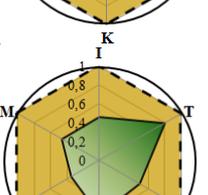
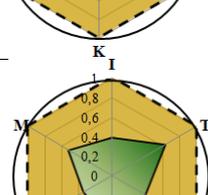
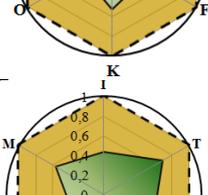
$N$  – количество наблюдений.

Таблица 3.4 – Шкала идентификации типа ресурсного «GAP-разрыва» в предпринимательских структурах (авторская разработка)

Диапазон значений $S(GAP)_{INTEGR}^{PO}$	Тип ресурсного «GAP-разрыва»	Характеристика
1	2	3
$S(GAP)_{INTEGR}^{PO} < 10,01$	ресурсный «прорыв»	Предпринимательская структура максимально эффективно использует все имеющиеся в распоряжении ресурсы, характерным является обеспечение сбалансированность структурной динамики ресурсного обеспечения
$15,01 > S(GAP)_{INTEGR}^{PO} > 10$	ресурсный «полюс»	Значения отдельных структурных элементов ресурсного обеспечения близки к пределу возможностей, возможно повышение уровня ресурсного обеспечения на основе оптимизации существующих резервов
$20,01 > S(GAP)_{INTEGR}^{PO} > 15$	ресурсное «плато»	Подход к управлению ресурсным обеспечением предусматривает приемлемый уровень с возможностью развития собственных конкурентных преимуществ при условии эффективно сбалансированного использования его структурных элементов: информационного, технико-технологического, финансового, организационного, кадрового и маркетингового обеспечения.
$30,01 > S(GAP)_{INTEGR}^{PO} > 20$	ресурсный «трамплин»	Ресурсное обеспечение осуществляется по отдельным направлениям деятельности предпринимательской структуры и в разрезе отдельных бизнес-процессов; отмечается нерациональность ресурсного обеспечения. Рекомендации: осуществить комплексный мониторинг ресурсообеспеченности деятельности и определить возможности оптимизации использования ресурсов.
$S(GAP)_{INTEGR}^{PO} > 30$	ресурсная «яма»	Уровень ресурсного обеспечения является достаточно низким, финансовые возможности недостаточны для обеспечения интенсивности ресурсообеспеченности, инвестиции в ресурсы не являются рискованными

Согласно разработанной шкалы идентифицируется тип ресурсного «GAP-разрыва». Результаты определения размера интегрального ресурсного «GAP-разрыва» представлены в табл. 3.5-3.6.

Таблица 3.5 – Значения и тип интегрального ресурсного «GAP-разрыва» в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики кластера М1

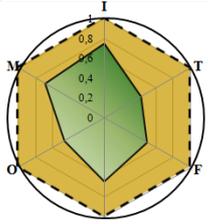
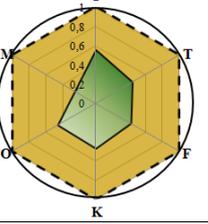
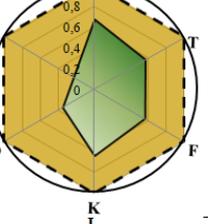
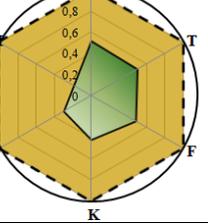
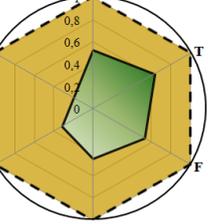
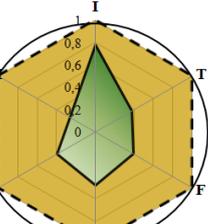
Название предпринимательской структуры	Диаграмма ресурсного «GAP-разрыва»	Стороны фигуры, описывающей ресурсный «GAP-разрыв»						Площадь «GAP-разрыва», см <sup>2</sup>	Тип ресурсного «GAP-разрыва»
		a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>6</sub>		
Минимаркет «Кум»		0,22	0,34	0,53	0,40	0,43	0,40	13,54	ресурсный «полюс»
Минимаркет «Удача»		0,22	0,29	0,55	0,51	0,46	0,42	15,61	ресурсное «плато»
Минимаркет «Леон»		0,27	0,38	0,52	0,56	0,68	0,49	21,89	ресурсный «трамплин»
Минимаркет «Апельсин»		0,38	0,37	0,59	0,72	0,66	0,56	28,13	ресурсный «трамплин»
Минимаркет «Изобилие»		0,26	0,25	0,42	0,56	0,70	0,57	20,53	ресурсный «трамплин»
Минимаркет «Пир»		0,46	0,46	0,57	0,63	0,64	0,58	28,59	ресурсный «трамплин»
Минимаркет «Гранат»		0,38	0,26	0,47	0,69	0,56	0,49	21,19	ресурсный «трамплин»

Согласно результатам расчетов, для 71,43% предпринимательских структур кластера М1 (минимаркеты: «Леон», «Апельсин», «Изобилие», «Пир» и «Гранат») характерен тип ресурсного «GAP-разрыва» ресурсный «трамплин», что свидетельствует об отсутствии системности в управлении ресурсами, поскольку ресурсное обеспечение осуществляется по отдельным направлениям деятельности предпринимательской структуры и в разрезе отдельных бизнес-процессов; отмечается нерациональность ресурсного обеспечения исходя из острой потребности. Данным предпринимательским структурам рекомендуется осуществить комплексный мониторинг ресурсообеспеченности деятельности и определить возможности оптимизации использования ресурсов. Минимальный ресурсный «GAP-разрыв» характерен для одной предпринимательской структуры данного кластера – минимаркета «Кум». Значения отдельных структурных элементов ресурсного обеспечения близки к пределу возможностей, что позволяет характеризовать возможности как ресурсный «полюс». Повышение уровня ресурсного обеспечения возможно на основе имеющихся резервов оптимизации ресурсов.

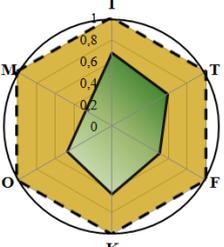
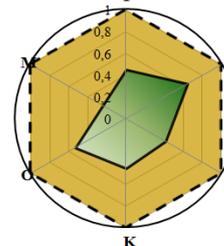
Подход к управлению ресурсным обеспечением в минимаркете «Удача» характеризуется как ресурсное «плато», что позволяет оценить имеющиеся в предпринимательской структуре ресурсы для развития собственных конкурентных преимуществ при условии эффективно сбалансированного использования его структурных элементов: информационного, технико-технологического, финансового, организационного, кадрового и маркетингового обеспечения.

Анализ ресурсного «GAP-разрыва» в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики кластера М2 (табл. 3.6) показал, что проблема ресурсного обеспечения стоит достаточно остро в минимаркете «Виктория», поскольку интегральный «GAP-разрыв» имеет достаточно большую площадь и характеризуется как ресурсная «яма». Уровень ресурсного обеспечения в данной предпринимательской структуре является достаточно низким.

Таблица 3.6 – Значения и тип интегрального ресурсного «GAP-разрыва» в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики кластера М2

Название предпринимательской структуры	Диаграмма ресурсного «GAP-разрыва»	Стороны фигуры, описывающей ресурсный «GAP-разрыв»						Площадь «GAP-разрыва», см <sup>2</sup>	Тип ресурсного «GAP-разрыва»
		a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>6</sub>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Кластер М2</b>									
Минимаркет «Гурман»		0,33	0,56	0,36	0,39	0,35	0,15	11,68	ресурсный «полюс»
Минимаркет «Толстяк»		0,49	0,63	0,60	0,56	0,41	0,32	23,47	ресурсный «трамплин»
Минимаркет «Фуршет»		0,28	0,36	0,31	0,49	0,73	0,41	17,28	ресурсное «плато»
Минимаркет «Виктория»		0,47	0,51	0,59	0,81	0,73	0,50	33,68	ресурсная «яма»
Минимаркет «Восторг»		0,34	0,35	0,51	0,75	0,70	0,46	25,58	ресурсный «трамплин»
минимаркет «Триумф»		0,35	0,74	0,62	0,61	0,33	0,09	20,68	ресурсный «трамплин»

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Минимаркет «Смак»		0,26	0,40	0,37	0,39	0,54	0,35	13,51	ресурсный «полюс»
Минимаркет «Лайм»		0,40	0,44	0,63	0,50	0,50	0,58	23,61	ресурсный «трамплин»

Ресурсный «GAP-разрыв» 50% предпринимательских структур кластера М2 (минимаркетов: «Толстяк», «Восторг», «Триумф», «Лайм») характеризуется как ресурсный «трамплин», что свидетельствует о необходимости разработки управленческих решений относительно повышения уровня ресурсного обеспечения в разрезе отдельных направлений деятельности и бизнес-процессов (основных, обеспечивающих и бизнес-процессов управления).

Ресурсный «GAP-разрыв» двух предпринимательских структур данного кластера (минимаркетов: «Гурман», «Смак») характеризуется как ресурсный «полюс», а минимаркета «Фуршет» - ресурсное «плато».

Таким образом, обобщая результаты проведенной оценки, следует отметить, что вопрос обоснования оптимальной ресурсной стратегии стоит достаточно остро для всей совокупности исследуемых предпринимательских структур.

5 Этап. Обоснование выбора оптимальной ресурсной стратегии предпринимательской структуры предложено осуществлять на основе построения матрицы «стратегического ресурсного пространства» в координатах «уровень сбалансированности структурной динамики – Ресурсный GAP», которая приведена рис. 3.4. Рекомендованная матрица выбора оптимальной ресурсной стратегии развития предпринимательских структур поделена на

восемь квадрантов, каждый из которых характеризует определенный вид ресурсной стратегии: радикальная, доминантная, репродуктивная, адаптивная, консервативная, компаративная, инкрементная и инновационная. Характеристика ресурсных стратегий предпринимательских структур приведена в табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Характеристика ресурсных стратегий предпринимательских структур (разработано автором)

№ п/п	Название ресурсной стратегии	Характеристика	Рекомендации по выбору стратегических инструментов управления ресурсным обеспечением
1	Радикальная	Уровень ресурсного обеспечения является достаточно низким, однако имеются высокие возможности обеспечения высокого уровня сбалансированности управления отдельными его структурными элементами. Приоритетным является создание ресурсного преимущества путем сбалансированного подхода к управлению ресурсным обеспечением.	<i>Реинжиниринг</i> предполагает осуществление радикальных изменений бизнес-процессов ресурсного обеспечения деятельности, полный отказ от традиционных подходов в пользу инновационных
2	Доминантная	Характеризуется достаточно низким уровнем ресурсообеспеченности. Рекомендуются: мобилизация ресурсов с целью повышения уровня ресурсного обеспечения ключевых бизнес-процессов.	<i>Краудсорсинг</i> – привлечение к решению проблем ресурсного обеспечения предпринимательской структуры широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта на добровольных началах с применением информационно-коммуникационных технологий
3	Репродуктивная	Фактический уровень ресурсного обеспечения и подход к управлению им не соответствует достижению стратегических целей предпринимательской структуры; необходимо внедрение мероприятий по формированию комплексной системы рационализации ресурсов	<i>Бенчмаркинг</i> – систематический поиск и реализация лучших практик ресурсного обеспечения стратегии развития предпринимательской структуры, что обеспечит повышение эффективности использования ресурсов

№ п/п	Название ресурсной стратегии	Характеристика	Рекомендации по выбору стратегических инструментов управления ресурсным обеспечением
4	Адаптивная	Уровень ресурсного обеспечения является достаточным для реализации стратегического вектора развития, однако нуждается в корректировке внутренние процессов с целью приспособления их к условиям рынка	
5	Консервативная	Уровень ресурсного обеспечения оценивается как достаточный для реализации оптимальных стратегических альтернатив развития предпринимательской структуры.	<i>Рефрейминг</i> – специальный прием, который предусматривает оценку ресурсного обеспечения предпринимательской структуры под новым, нетрадиционным углом зрения, ориентируется на полное преобразование подходов к формированию и использованию ресурсов
6	Компаративная	Ресурсная стратегия мотивирована усиленным контролем над уровнем ресурсного обеспечения развития предпринимательской структуры. Необходимо обеспечить сбалансированность ресурсного обеспечения, рациональным является фокусирование внимания на реализации стратегических программ развития компетенций с целью максимального использования возможностей развития.	
7	Инкрементная	Уровень ресурсного обеспечения практически полностью соответствует современным условиям развития, предприятие имеет высокие адаптационные возможности достижения целевых стратегических ориентиров развития, используя при этом ресурсы как конкурентное преимущество, что усиливает уровень соответствия ресурсов стратегической цели развития предпринимательской структуры	Кайдзен – непрерывное совершенствование подходов к ресурсному обеспечению предпринимательской структуры, которое может быть достигнуто через рост удовлетворенности потребителей. Концепция формирует уникальный способ мышления, ориентированный на процесс управления ресурсным обеспечением предпринимательской структуры (процессное мышление).

№ п/п	Название ресурсной стратегии	Характеристика	Рекомендации по выбору стратегических инструментов управления ресурсным обеспечением
8	Инновационная	Уровень ресурсного обеспечения бизнес-процессов является высоким, максимально реализуются потенциальные ресурсные возможности, что позволяет оперативно корректировать стратегию развития в зависимости от изменений потребительских предпочтений и условий бизнес-среды	

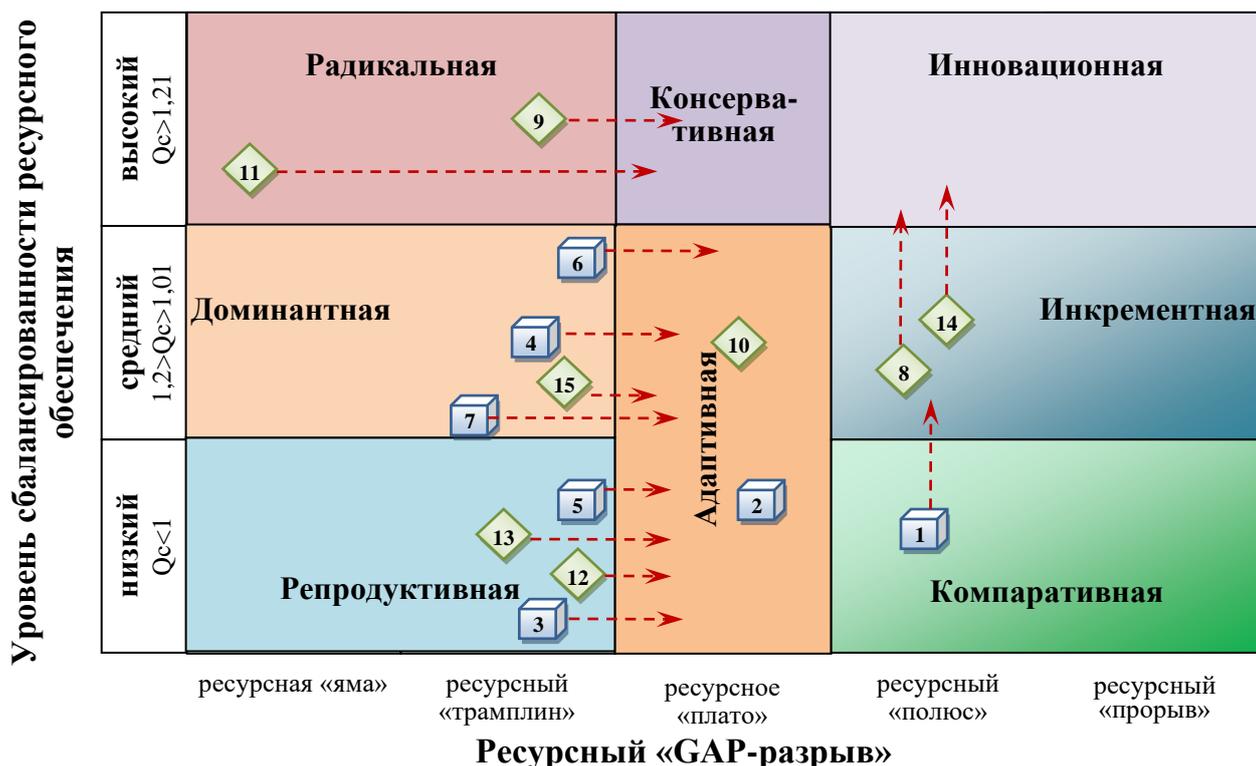
Предложенный матричный подход к выбору оптимальной ресурсной стратегии в предпринимательских структурах позволяет обоснованно осуществить стратегический выбор с позиции повышения эффективности использования ресурсов в перспективном периоде на основе матрицы (рис. 3.5).

Позиционирование предпринимательских структур в поле матрицы (рис. 3.5) позволило рекомендовать придерживаться фактически действующей адаптивной ресурсной стратегии, только двум минимаркетам - «Удача» (кластер М1) и «Фуршет» (кластер М2).

Для 26,67% предпринимательских структур, из которых три минимаркета кластера М1 («Апельсин», «Гранат» и «Пир» ) и один минимаркет кластера М2 «Лайм» придерживаются доминантной ресурсной стратегии, позволило рекомендовать адаптивную ресурсную стратегию в качестве оптимальной на будущий период.

Для двух предпринимательских структур кластера М1 (минимаркетов: «Леон» и «Изобилие») и двух предпринимательских структур кластера М2 (минимаркетов: «Восторг» и «Триумф») рекомендовано перспективное изменение ресурсной стратегии с репродуктивной на адаптивную.

Минимаркетам «Голстяк» и «Виктория» в плановом периоде в качестве оптимальной рекомендована консервативная ресурсная стратегия.



Условные обозначения:  
 ---> рекомендуемый вектор модификации ресурсной стратегии



Группа М1

- 1 - Минимаркет «Кум»
- 2 - Минимаркет «Удача»
- 3 - Минимаркет «Леон»
- 4 - Минимаркет «Апельсин»
- 5 - Минимаркет «Изобилие»
- 6 - Минимаркет «Пир»
- 7 - Минимаркет «Гранат»



Группа М2

- 8 - Минимаркет «Гурман»
- 9 - Минимаркет «Толстяк»
- 10 - Минимаркет «Фуршет»
- 11 - Минимаркет «Виктория»
- 12 - Минимаркет «Восторг»
- 13 - Минимаркет «Триумф»
- 14 - Минимаркет «Смак»
- 15 - Минимаркет «Лайм»

Рисунок 3.5 – Матрица выбора оптимальной ресурсной стратегии развития предпринимательских структур (составлено автором на основе данных табл. 2.12-2.13, табл. 3.5-3.6)

Для двух предпринимательских структур кластера М2 (минимаркетов «Гурман» и «Смак») в качестве оптимальной в плановом периоде рекомендовано реализовывать инновационную ресурсную стратегию.

Инкрементная ресурсная стратегия рекомендована для минимаркета «Кум» (кластер М1).

Для достижения предпринимательской структурой намеченных целевых ориентиров развития, успешного и долгосрочного функционирования на потребительском рынке, прежде всего, необходима ликвидация структурных и

интегрального ресурсного «GAP-разрывов». Обеспечение оперативной эффективности управления ресурсами возможно на основе развития способностей, возможностей и компетенций при формировании ключевых факторов успеха предпринимательской структуры. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертации.

### **3.2. Методика оценки стратегических возможностей развития предпринимательских структур**

Определение ключевых факторов успеха осуществляется каждой предпринимательской структурой самостоятельно с учетом существующих и прогнозируемых тенденций развития отрасли и конкуренции. Те предпринимательские структуры, которые правильно определили ключевые факторы успеха, могут обеспечить конкурентное преимущество, учитывая ключевые факторы успеха при реализации ресурсной стратегии.

Следует отметить, что само по себе владение предпринимательской структурой единичного перечня ключевых факторов успеха еще не является залогом формирования устойчивых конкурентных преимуществ, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей предпринимательской структуры в течение длительного периода времени и перевода их в ключевые компетенции.

Высокий уровень развития компетенций предпринимательской структуры проявляется в возможности создания уникальной ценности для своего потребителя, создавая при этом потенциальный спрос на товары, реализуемые предпринимательской структурой. А, в свою очередь наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей по сравнению с конкурентами приводит к укреплению конкурентных позиций на выбранном сегменте потребительского рынка.

Для оценки механизма формирования ключевых факторов успеха усовершенствован научно - методический подход, основанный на применении математического аппарата многофакторного сравнительного анализа,

предложенного в работах [72;52]. Применение данного подхода позволяет определить, какие именно способности и компетенции влияют на формирование ключевых факторов успеха предпринимательской структуры и являются определяющими доминантами успешной реализации ресурсной стратегии. Предлагаемый научно-методический подход предполагает последовательное осуществление пяти этапов (рис. 3.6).

Этап 1. На основе проведенного анкетирования руководителей и ведущих специалистов предпринимательских структур на основе использования метода многофакторного сравнения было осуществлено ранжирование ресурсов, компетенций и ключевых факторов успеха по степени важности (Приложение М). Данный этап является подготовительным, поскольку предполагает формирование векторов (табл. 3.8), являющихся доминантами реализации ресурсной стратегии на потребительском рынке.

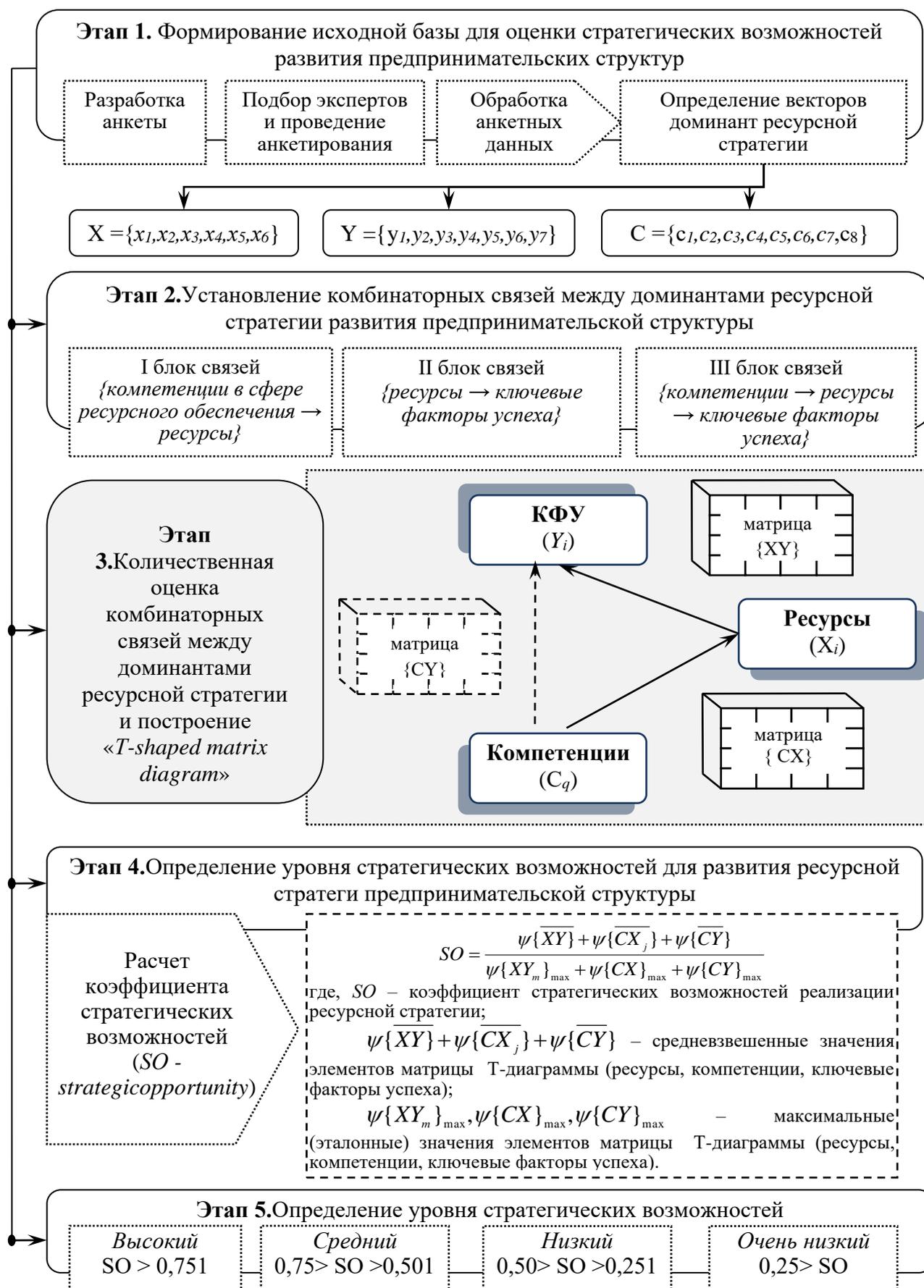


Рисунок 3.6 – Научно-методический подход к оценке стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии предпринимательских структур (авторская разработка)

Таблица 3.8 – Доминанты ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры (авторская разработка)

Доминанты	Формализация	Условные обозначения
Ключевые факторы успеха	$X = \{x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6\}$	$x_1$ - гармоничность товарного ассортимента (ширина, глубина, насыщенность); $x_2$ - сервис и культура торгового обслуживания; $x_3$ - отлаженность связей с поставщиками; $x_4$ - территориальная локация предпринимательской структуры $x_5$ - конкурентоспособность цен; $x_6$ - соответствие ценового позиционирования и потребительской ценности.
Ресурсы	$Y = \{y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7\}$	$y_1$ – информационные ресурсы; $y_2$ – технико-технологические ресурсы; $y_3$ – финансовые ресурсы; $y_4$ – кадровые ресурсы; $y_5$ –организационные ресурсы; $y_6$ –маркетинговые ресурсы.
Компетенции в сфере ресурсного обеспечения	$C = \{c_1, c_2, c_3, c_4, c_5, c_6, c_7, c_8\}$	$c_1$ – способность целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу; $c_2$ - способность использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей; $c_3$ - способность определять потребность в необходимых ресурсах; $c_4$ - способность оценивать допустимые ресурсные ограничения и определять «зоны стратегических ресурсов»; $c_5$ - способность оптимального распределения и использования ресурсов; $c_6$ -способность обеспечивать согласование всех процессов, связанных с ресурсным обеспечением; $c_7$ - способность трансформировать традиционные ресурсы в конкурентные преимущества и организационные способности; $c_8$ – форсайт-компетенции (способность осуществлять трансфигурацию ресурсной баз) в соответствии с трансформациями потребительского рынка).

Этап 2. Установление связей между доминантами ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры представлено векторами, указанными в табл. 3.8, комбинаторные связи между которыми устанавливаются на основе применения инструмента оценки качества «T-shaped matrix diagram» [151] (рис. 3.7).

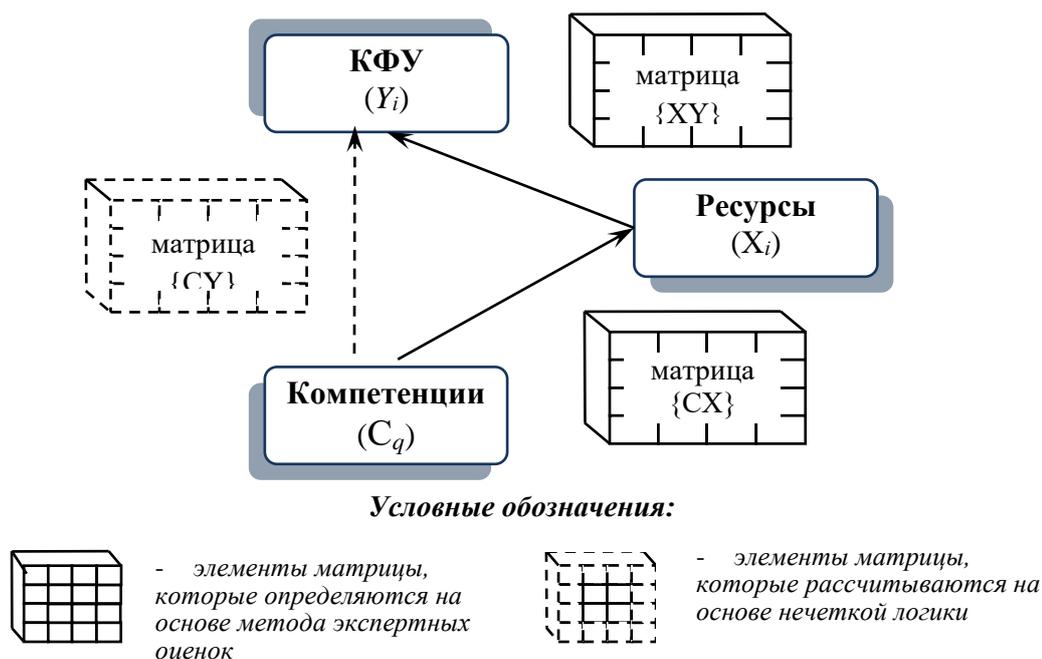


Рисунок 3.7 – Макет «T-shapedmatrixdiagram» для установления комбинаторных связей между доминантами ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры (авторская разработка)

I блок связей – отношение {компетенции в сфере ресурсного обеспечения → ресурсы}, характеризующее степень задействования отдельных компетенций в формировании ресурсов предпринимательской структуры, и, соответственно зависимость ресурсов от компетенций (матрица  $a_{ij} = \{CX\}$ ), комбинаторная связь между элементами которой определяется по формуле:

$$a_{ij} = \begin{matrix} & X_1 & X_2 & \dots & X_i \\ \begin{matrix} c_1 \\ c_2 \\ \dots \\ c_q \end{matrix} & \begin{bmatrix} \psi_y(c_1, x_1) & \psi_y(c_1, x_2) & \dots & \psi_y(c_1, x_i) \\ \psi_y(c_2, x_1) & \psi_y(c_2, x_2) & \dots & \psi_y(c_2, x_i) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \psi_y(c_j, x_1) & \psi_y(c_j, x_2) & \dots & \psi_y(c_j, x_i) \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (3.11)$$

II блок связей – отношение {ресурсы → ключевые факторы успеха}, характеризующее степень задействования отдельных ресурсов в формировании ключевых факторов успеха предпринимательской структуры, и, соответственно зависимость ключевых факторов успеха от различных видов ресурсов (матрица

$b_{ij} = \{XY\}$ ), комбинаторная связь, между элементами которой определяется по формуле:

$$b_{ij} = \begin{matrix} & Y_1 & Y_2 & \dots & Y_i \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_q \end{matrix} & \begin{bmatrix} \psi_y(x_1, y_1) & \psi_y(x_1, y_2) & \dots & \psi_y(x_1, y_i) \\ \psi_y(x_2, y_1) & \psi_y(x_2, y_2) & \dots & \psi_y(x_2, y_i) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \psi_y(x_j, y_1) & \psi_y(x_j, y_2) & \dots & \psi_y(x_j, y_i) \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (3.12)$$

III блок связей – отношение {компетенции → ресурсы → ключевые факторы успеха}, характеризующее степень задействования отдельных ресурсов в формировании ключевых факторов успеха предпринимательской структуры, и, соответственно зависимость ключевых факторов успеха от различных видов ресурсов (матрица  $z_{ij} = \{CY\}$ ).

Этап 3. Количественная оценка комбинаторных связей между доминантами ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры осуществляется экспертным путем: компетенций ( $C_q$ ) при формировании ресурсов ( $X_i$ ); ресурсов ( $X_i$ ) при формировании ключевых факторов успеха ( $Y_i$ ), а, в свою очередь, компетенций ( $C_q$ ) при формировании ресурсов ( $X_i$ ) и ключевых факторов успеха ( $Y_i$ ).

Для каждой из доминант ресурсной стратегии предпринимательской структуры (ресурсы, компетенции и ключевые факторы успеха) рассчитывается комплексный контролируемый показатель, который формируется с учетом значений его базовых элементов.

Для количественной оценки взаимосвязи {компетенции → ресурсы → ключевые факторы успеха}, т.е. формирования матрицы  $\{CY\}$ , строится функция принадлежности нечетного бинарного отношения  $z_{ij} = \Psi_y\{CY\} \rightarrow [0, 1]$  для всех ( $c \in C$ ) и ( $y \in Y$ ) –  $\psi_y(c, y)$  на основе комбинирования матриц  $b_{ij} = \{XY\}$  и  $a_{ij} = \{CX\}$ , используя алгоритм теории нечетких множеств [7, с. 84-88].

В матричной форме данное отношение имеет следующий вид:

$$z_{ij} = \begin{matrix} & Y_1 & Y_2 & \dots & Y_i \\ \begin{matrix} c_1 \\ c_2 \\ \dots \\ c_q \end{matrix} & \begin{bmatrix} \psi_y(c_1, y_1) & \psi_y(c_1, y_2) & \dots & \psi_y(c_1, y_i) \\ \psi_y(c_2, y_1) & \psi_y(c_2, y_2) & \dots & \psi_y(c_2, y_i) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \psi_y(c_j, y_1) & \psi_y(c_j, y_2) & \dots & \psi_y(c_j, y_i) \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (3.13)$$

Таким образом, элементы матрицы  $z_{ij} = \{CY\}$  определяются исходя из значений элементов матриц  $a_{ij} = \{CX\}$  и  $b_{ij} = \{XY\}$  по формуле:

$$z_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^i (a_{ij} \times b_{ij})}{\sum_{j=1}^i (a_{ij})} \quad (3.14)$$

где,  $z_{ij}$  – значения элементов матрицы {ресурсы → ключевые факторы успеха};

$a_{ij}$  – значения элементов матрицы {компетенции → ключевые факторы успеха};

$b_{ij}$  – значения элементов матрицы {компетенции в сфере ресурсного обеспечения → ресурсы}

		Компетенции в сфере ресурсного обеспечения								
		способность целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу	способность использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей	способность определять потребность в необходимых ресурсах	способность оптимального распределения и использования ресурсов	способность оптимального распределения и использования ресурсов	способность обеспечивать согласование всех процессов, связанных с ресурсным обеспечением	способность трансформировать традиционные ресурсы в конкурентные преимущества и организационные способности	форсайт-компетенции	
		$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$	$C_8$	
Ключевые факторы успеха	гармоничность товарного ассортимента ( <i>ширина, глубина, насыщенность</i> )	$Y_1$	$\{c_1, y_1\}$	$\{c_2, y_1\}$	$\{c_3, y_1\}$	$\{c_4, y_1\}$	$\{c_5, y_1\}$	$\{c_6, y_1\}$	$\{c_7, y_1\}$	$\{c_8, y_1\}$
	сервис и культура торгового обслуживания	$Y_2$	$\{c_1, y_2\}$	$\{c_2, y_2\}$	$\{c_3, y_2\}$	$\{c_4, y_2\}$	$\{c_5, y_2\}$	$\{c_6, y_2\}$	$\{c_7, y_2\}$	$\{c_8, y_2\}$
	отлаженность связей с поставщиками	$Y_3$	$\{c_1, y_3\}$	$\{c_2, y_3\}$	$\{c_3, y_3\}$	$\{c_4, y_3\}$	$\{c_5, y_3\}$	$\{c_6, y_3\}$	$\{c_7, y_3\}$	$\{c_8, y_3\}$
	территориальная локация предпринимательской структуры	$Y_4$	$\{c_1, y_4\}$	$\{c_2, y_4\}$	$\{c_3, y_4\}$	$\{c_4, y_4\}$	$\{c_5, y_4\}$	$\{c_6, y_4\}$	$\{c_7, y_4\}$	$\{c_8, y_4\}$
	конкурентоспособность цен	$Y_5$	$\{c_1, y_5\}$	$\{c_2, y_5\}$	$\{c_3, y_5\}$	$\{c_4, y_5\}$	$\{c_5, y_5\}$	$\{c_6, y_5\}$	$\{c_7, y_5\}$	$\{c_8, y_5\}$
	соответствие ценового позиционирования и потребительской ценности	$Y_6$	$\{c_1, y_6\}$	$\{c_2, y_6\}$	$\{c_3, y_6\}$	$\{c_4, y_6\}$	$\{c_5, y_6\}$	$\{c_6, y_6\}$	$\{c_7, y_6\}$	$\{c_8, y_6\}$

Рисунок 3.8 – Макет матрицы для оценки влияния компетенций в сфере ресурсного обеспечения на формирование ключевых факторов успеха предпринимательской структуры (комбинаторная матрица  $\{CY\}$ )



Рисунок 3.9 –Т-диаграмма для установления комбинаторного отношения между ресурсами, компетенциями и ключевыми факторами успеха Минимаркета «Гранат»

Следует отметить, что каждый ключевой фактор успеха влияет друг на друга и тот же ключевой фактор успеха по-разному используется предпринимательской структурой ресурсной стратегии, успешность реализации которой зависит от степени задействования отдельных видов ресурсов

(информационных, технико-технологических, финансовых, кадровых, организационных и маркетинговых) при формировании ключевых факторов успеха.

Этап 4. Определение уровня стратегических возможностей для развития ресурсной стратегии предпринимательской структуры на основе расчета коэффициента стратегических возможностей ( $SO$  - *strategic opportunity*) по формуле:

$$SO = \frac{\psi\{\overline{XY}\} + \psi\{\overline{CX}_j\} + \psi\{\overline{CY}\}}{\psi\{XY_m\}_{\max} + \psi\{CX\}_{\max} + \psi\{CY\}_{\max}} \quad (3.15)$$

где,  $SO$  – коэффициент стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии предпринимательской структуры;

$\psi\{\overline{XY}\} + \psi\{\overline{CX}_j\} + \psi\{\overline{CY}\}$  – средневзвешенные значения элементов матрицы Т-диаграммы (ресурсы, компетенции, ключевые факторы успеха) предпринимательской структуры;

$\psi\{XY_m\}_{\max}, \psi\{CX\}_{\max}, \psi\{CY\}_{\max}$  – максимальные (эталонные) значения элементов матрицы Т-диаграммы (ресурсы, компетенции, ключевые факторы успеха) предпринимательской структуры.

Этап 5. Определение уровня стратегических возможностей ресурсной стратегии предпринимательской структуры осуществляется на основе разработанной шкалы (табл. 3.9).

Таблица 3.9 - Шкала для определения уровня стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии предпринимательской структуры  
(разработана автором на основе [46])

Диапазон значений коэффициента стратегических возможностей ( $SO$ )	Уровень стратегических возможностей
$SO > 0,751$	Высокий (В)
$0,75 > SO > 0,501$	Средний (С)
$0,50 > SO > 0,251$	Низкий (Н)
$0,25 > SO$	Очень низкий (Н <sup>-</sup> )

Согласно предложенному подходу осуществлена оценка стратегических возможностей ресурсной стратегии для исследуемой совокупности предпринимательской структуры. Результаты проведенных расчетов представлены в табл. 3.10 и рис. 3.10.

Таблица 3.10 – Результаты оценки стратегических возможностей ресурсной стратегии в предпринимательских структурах Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Средние значения параметров комбинаторных матриц			Значение коэффициента стратегических возможностей (SO)	Уровень ресурсных возможностей реализации ресурсной стратегии (согласно шкалы Харрингтона)
	$a_{ij} = \{CX\}$	$b_{ij} = \{XY\}$	$z_{ij} = \{CY\}$		
<b>Кластер М1</b>					
Минимаркет «Кум»	2,5	2,6	2,3	0,493	С
Минимаркет «Удача»	4,4	3,9	4,1	0,827	В+
Минимаркет «Леон»	4,1	2,9	3,8	0,720	В
Минимаркет «Апельсин»	3,7	2,6	2,3	0,573	С
Минимаркет «Изобилие»	4,2	4,7	3,4	0,820	В+
Минимаркет «Пир»	2,5	3,1	2,7	0,553	С
Минимаркет «Гранат»	3,0	3,5	2,6	0,607	С
<b>Кластер М2</b>					
Минимаркет «Гурман»	3,1	2,3	2,7	0,540	С
Минимаркет «Толстяк»	2,9	2,1	2,5	0,500	С
Минимаркет «Фуршет»	3,5	3,2	4,1	0,720	В
Минимаркет «Виктория»	4,3	3,9	4,4	0,840	В+
Минимаркет «Восторг»	2,8	2,3	2,1	0,480	С
Минимаркет «Триумф»	3,6	3,8	4,3	0,780	В
Минимаркет «Смак»	2,1	2,5	2,9	0,500	С
Минимаркет «Лайм»	3,2	2,7	2,6	0,567	С

Таким образом, проведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что уровень стратегических возможностей 60% ресурсных стратегий предпринимательских структур оценивается как средний. Это свидетельствует о том, что сформированные способности не в полном объеме закрепляются в компетенциях предпринимательской структуры, что приводит к потере ключевых факторов успеха предпринимательской структуры. Данным предпринимательским структурам рекомендовано активно развивать ключевые компетенции с целью формирования ключевых факторов успеха.



Рисунок 3.10 – Проекция стратегических возможностей ресурсных стратегий в исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Согласно рис. 3.10, 20% предпринимательских структур имеют высокие и очень высокие стратегические возможности ресурсных стратегий, что является результатом высокого уровня развития компетенций, однако реализация стратегических возможностей ресурсной стратегии данных предпринимательских структур возможна только при условии активизации потенциальных способностей и развития ключевых факторов успеха.

Таким образом, усовершенствованный научно-методический подход к оценке стратегических возможностей ресурсных стратегий предпринимательской структуры, который отличается от существующих тем, что учитывает уровень развития компетенций в сфере ресурсного обеспечения во взаимосвязи с ключевыми факторами успеха, предусматривает использование методов нечеткой логики и позволяет определить уровень ресурсных возможностей ресурсной стратегии.

### **3.3. Векторная модель ресурсобеспечения развития предпринимательских структур**

Проведенное в первом и втором разделах диссертации исследование показало, что характерной особенностью современных подходов к формированию и управлению ресурсным обеспечением является, прежде всего, обеспечение органической взаимосвязи и интеграции многочисленных функциональных сфер деятельности предпринимательской структуры (закупки товаров, транспортировки, хранения, реализации) в единую сквозную управляющую управленческую систему. Концептуальной основой для реализации такого подхода выступает необходимость обязательного соблюдения жестких требований к оптимизации сквозного управления совокупностью ресурсных потоков, генерируемых для удовлетворения потребностей обеспечения стратегической активности предпринимательской структуры. При этом важным элементом обоснования оптимальной модели развития предпринимательских структур, как отмечают ряд ученых[23;24;34;49;102;104;140], является организационное проектирование траекторий развития с учетом ценностного приоритета, что будет способствовать общему повышению устойчивости хозяйственных процессов, росту эффективности использования всех видов ресурсов в системе управления.

Ценностно-ориентированное управление является современной управленческой концепцией, интерес к которой обусловлен желанием экономических контрагентов (собственников, менеджеров, поставщиков, покупателей и др.) получить максимальную выгоду от их взаимодействия при осуществлении экономической деятельности. Причиной такого интереса является универсальность ценности как возможного критерия принятия решений, когда для каждой заинтересованной стороны ценность бизнеса определяется как набор определенных характеристик.

Классическим считается трактовка «ценности» М. Рокич, а именно: «...ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования имеют большие преимущества с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностных ориентаций - устойчивая система убеждений о преобладающих методы поведения или конечную цель существования» [189, стр. 344]. Учитывая ключевых заинтересованных сторон, для владельцев предпринимательских структур ценность проявляется в увеличении стоимости инвестированного в бизнес капитала, что является результатом эффективного использования ресурсов; для менеджеров – в обеспечении возможностей карьерного роста и росте заработной платы, расширении участия в прибыли, для покупателей – в обеспечении приемлемого ценового и ассортиментного предложения и др.

Целесообразность обоснования модели развития предпринимательских структур на основе ценностно-ориентированного подхода, обусловлена взаимосвязями ресурсного обеспечения с процессами создания ценности, в результате осуществления основных бизнес-процессов:

- 1) ценность создается самой предпринимательской структурой, а не только прилагается к реализуемой продукции;
- 2) результат каждого бизнес-процесса имеет значение не только для внешних клиентов (потребителей), но и для внутренних (персонал).

Комплексный характер самого понятия «ценность» обуславливает сложность структурирования предпринимательской структуры как системы создания ценности и требует применения в отношении универсальных и в значительной степени абстрактных способов описания сложных систем. Так, по мнению Г. Клейнера, разработка определенной теории наряду с формулировкой видения ее объекта предполагает системное описание «...представление об объекте в виде системы со всеми взаимосвязями» [63, стр. 36]. Учитывая альтернативность комбинирования разных элементов ресурсов, а также зависимость их структуры и назначения от специфики деятельности

предпринимательской структуры, для системного описания является целесообразным охарактеризовать особенности формирования цепочки создания ценности в торговле.

Цепочка формирования ценности по М. Портеру охватывает пять основных (логистика входных и выходных потоков, производство, продажи и маркетинг, послепродажное обслуживание) и три вспомогательных бизнес-процесса (научные исследования и развитие технологий, управление персоналом, инфраструктуру фирмы) [112, стр. 234].

Учитывая специфику сферы торговли, определенные М. Портером основные процессы создания ценности требуют некоторых трансформаций, связанных со следующими аспектами:

1) незначительным вкладом в формирование ценности процессов производства в их классическом понимании (например, переработка сырья и материалов в готовые изделия), которые характерны, как правило, для крупных торговых сетей и почти отсутствуют в малых предпринимательских структурах;

2) существенным вкладом процессов закупки и хранения товаров в создание ценности через формирование товарных ресурсов, которые находят свое отражение в ассортиментном предложении и ценообразовании, что оказывает прямое влияние на конечные результаты деятельности предпринимательской структуры;

3) выполнением функции подготовки товаров к продаже, что увеличивает ценность предложения предпринимательской структуры с позиций потребителя;

4) значимости процесса обслуживания, качество которого непосредственно влияет на возможности воспроизводственного развития предпринимательской структуры.

На основе рассмотренных выше особенностей формирования ценностного предложения разработана этапно-логическая схема взаимообусловленности создания ценности и ресурсообеспечения

предпринимательских структур в торговле (рис. 3.11), которая включает следующие основные процессы: закупка, доставка, хранение, собственное производство и предпродажная подготовка, продажа и послепродажное обслуживание, а также стандартные обеспечивающие процессы.



Рисунок 3.11 – Этапно-логическая схема взаимообусловленности создания ценности и ресурсообеспечения предпринимательских структур розничной торговли (модифицировано автором на основе разработок [34])

Для каждого элемента разработанной цепочки ценности основных процессов определен спектр ресурсов, компетенций и способностей, наличие которых является условием их успешной реализации. Так, сфера закупок в торговле охватывает выполнение действий, связанных с прогнозированием спроса, планированием ассортимента, выбором поставщиков, формированием заказов и осуществлением расчетов. Выполнение таких действий требует соответствующего ресурсного обеспечения: информационного, кадрового, финансового, маркетингового. Сочетание указанных элементов ресурсного

обеспечения трансформируется в создание соответствующих видов ценностей для внешних и внутренних клиентов данного этапа.

Информационное обеспечение является первоочередным, поскольку от его уровня, качества и соответствия конкретным требованиям зависят в определенной степени величина других задействованных на данном этапе создания ценности видов ресурсного обеспечения, а также эффективность и своевременность выполнения основных бизнес-процессов в сфере закупок.

Кадровое обеспечение увеличивает ценность закупок в случае создания команды квалифицированных менеджеров, способных эффективно выбирать наиболее выгодных поставщиков и сотрудничать с ними. При этом, следует акцентировать внимание на компетентности управленческого персонала, поскольку от применения определенных методов принятия управленческих решений по планированию заказов, обоснованию и выбора поставщиков, ведения переговоров и заключения договоров с поставщиками, планирования периода поставок зависит конкурентоспособность товарного портфеля.

Следует отметить, что на стадии закупок ключевое значение имеет финансовое обеспечение, которое характеризует возможности привлечения финансовых ресурсов в объеме, необходимом для расчетов с поставщиками. Кроме того, наличие договоренностей с поставщиками об оплате счетов по факту реализации товаров или с определенным временным лагом также увеличивают уровень финансового обеспечения предпринимательской структуры.

В процессе осуществления закупок формируется товарный ассортимент и формируется определенное ассортиментное предложение как с учетом требований и ограничений со стороны поставщиков товаров, так и с учетом спроса на их потенциальных покупателей, что, в свою очередь, создает соответствующие виды ценности для указанных заинтересованных сторон.

Создание ценности в процессе доставки товаров обеспечивается с привлечением информационных, кадровых, организационных и технико-технических ресурсов. Ресурсное обеспечение интегрируются в едином бизнес-

процессе за счет реализации компетенций в сфере ресурсного обеспечения, приведенных в табл. 3.8. Сочетание названных видов ресурсного обеспечения, способностей и компетенций приводит к повышению ценности информационных и кадровых ресурсов.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, можно утверждать, что главной стратегической целью системы управления ресурсным обеспечением развития предпринимательских структур является повышение потребительской ценности ( $CV$ ), которая рассчитывается как среднее значение функциональных, финансовых и эмоциональных выгод на основе экспертного метода оценки:

$$CV = (FB + CB + ЭВ) / 3 \quad (3.16)$$

где,  $CV$  – потребительская ценность;

$FB$  – функциональные выгоды;

$CB$  – финансовые выгоды;

$ЭВ$  – эмоциональные выгоды.

Оценка потребительской ценности ( $CV$ ) была осуществлена на основе анкетирования (пример анкеты представлен в Приложении М). Для анкетирования были привлечены потребители исследуемой совокупности предпринимательских структур. Обобщенные результаты оценки приведены в табл. 3.11.

Подход к обоснованию оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры основывается на трех ключевых векторах:  $U^{PO}$  – фактического уровня ресурсообеспеченности (ресурсный аспект),  $SO$  – уровня ресурсных возможностей реализации ресурсной стратегии (компетентностный аспект) и  $CV$  – коэффициента потребительской ценности (ценностный аспект). Выбор оптимальной стратегий ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры основывается на расчете интегрального показателя потенциала развития ( $\Pi_{ЭФ}$ ). Векторная модель ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур представлена на рис. 3.12.

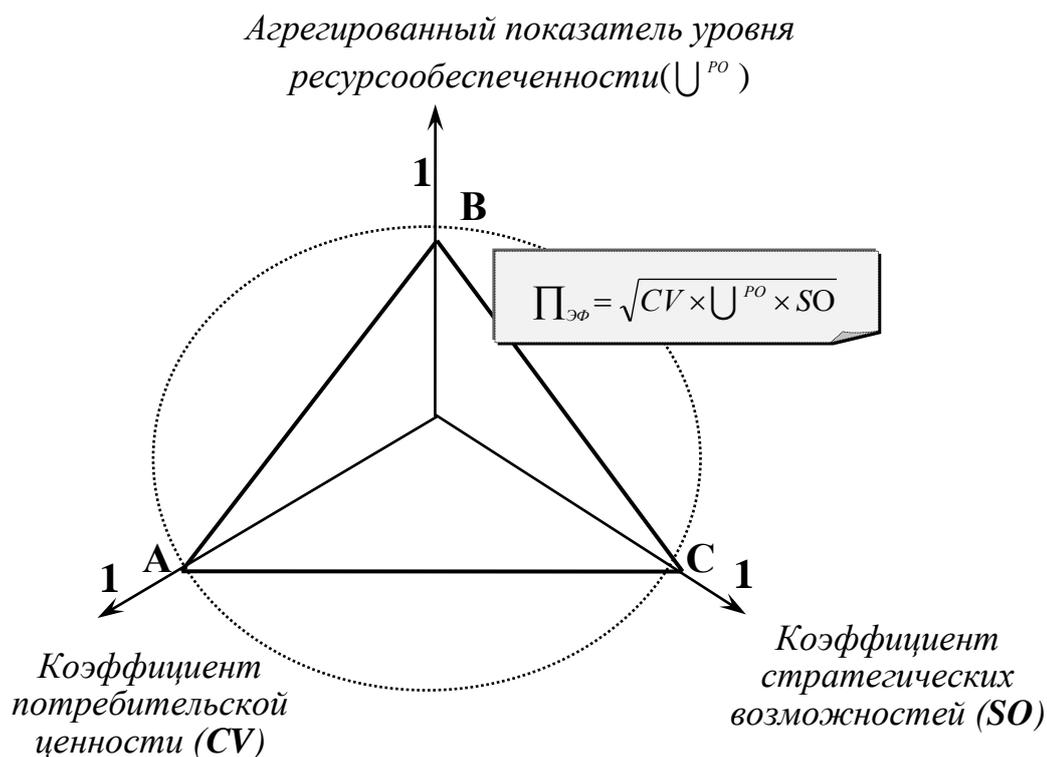


Рисунок 3.12 – Векторная модель ресурсообеспечения развития  
предпринимательских структур (*авторская разработка*)

Анализ результатов оценки потребительской ценности по критерию «функциональные выгоды» позволяет сделать вывод о том, что значения параметров его описывающих, в предпринимательских структурах кластера М1 в среднем находятся в диапазоне от 2,4 до 3,8 баллов. При этом, наименьшая оценка (2,4 б.) характерна для параметра «широта и полнота ассортимента реализуемой продукции». Наиболее проблемными являются такие предпринимательские как: Минимаркет «Леон» (1,7 б.), Минимаркет «Гранат» (1,9 б.), Минимаркет «Удача» (2,1 б.), Минимаркет «Кум» (2,3 б.).

Для остальных предпринимательских структур хоть и характерны более высокие значения, их значения имеют достаточно низкую оценку. Параметр «удобство графика работы минимаркета» также имеет достаточно низкое значение (в среднем по кластеру – 2,5 б.).

Таблица 3.11 – Средние оценки потребительской ценности в предпринимательских структурах  
Донецкой Народной Республики(баллы)

Название предпринимательской структуры	Функциональные выгоды (ФВ)										Финансовые выгоды (СВ)			Эмоциональные выгоды (ЭВ)				Значение коэффициента потребительской ценности (СУ)	
	Широта и полнота ассортимента реализуемой продукции	Качество реализуемой продукции	Удобство территориального расположения	Удобство планировки зала	Информативность ценников	Удобство графика работы минимаркета	Удобство выкладки товаров	Высокая скорость обслуживания	Высокая компетентность торгово-оперативного персонала	Среднее значение	Низкий уровень цен	Наличие скидок, акций	Среднее значение	Уникальность ассортимента	Комфортная атмосфера в торговом зале	Доброжелательность персонала	Среднее значение		
<b>Кластер М1</b>																			
Минимаркет «Кум»	2,3	3,5	4,2	2,7	3,2	2,4	3,4	3,2	4,2	3,2	1,8	1,2	1,5	3,9	4,2	4,8	4,3	3,0	
Минимаркет «Удача»	2,1	4,1	3,5	2,9	3,4	2,3	2,8	2,4	3,9	3,0	1,9	1,4	1,7	4,1	4,3	4,3	4,2	3,0	
Минимаркет «Леон»	1,7	3,2	2,7	3,7	4,2	2,2	2,4	2,7	3,8	3,0	2,3	1,3	1,8	3,7	4,4	4,5	4,2	3,0	
Минимаркет «Апельсин»	3,1	2,3	2,3	3,4	4,4	3,3	2,5	3,3	3,7	3,1	2,2	1,8	2,0	3,8	3,5	3,7	3,7	2,9	
Минимаркет «Изобилие»	2,4	1,8	2,4	1,9	2,9	3,1	2,9	2,1	4,1	2,6	1,9	1,7	1,8	3,4	3,7	3,9	3,7	2,7	
Минимаркет «Пир»	3,3	1,6	3,2	2,7	2,7	1,9	3,1	3,7	3,5	2,9	2,1	2,1	2,1	3,2	3,2	4,1	3,5	2,8	
Минимаркет «Гранат»	1,9	2,4	4,1	2,1	2,3	2,4	1,9	3,4	3,1	2,6	2,4	2,3	2,4	3,1	2,9	3,1	3,0	2,7	
<i>Среднее значение</i>	2,4	2,7	3,2	2,8	3,3	2,5	2,7	3,0	3,8	2,9	2,1	1,7	1,9	3,6	3,7	4,1	3,8	2,9	
<b>Кластер М2</b>																			
Минимаркет «Гурман»	2,4	3,4	3,7	2,8	3,2	4,2	2,4	3,9	2,7	3,2	3,2	1,9	2,6	4,9	3,9	4,8	4,5	3,4	
Минимаркет «Толстяк»	2,9	3,8	4,1	2,4	3,4	4,4	2,8	4,6	2,9	3,5	3,6	2,3	3,0	4,8	4,5	4,7	4,7	3,7	
Минимаркет «Фуршет»	3,4	3,7	4,3	2,3	3,7	4,5	3,2	4,9	3,2	3,7	3,9	2,7	3,3	4,5	4,9	4,9	4,8	3,9	
Минимаркет «Виктория»	3,7	3,3	3,5	2,9	3,9	4,7	2,4	4,7	3,1	3,6	4,5	1,8	3,2	4,7	4,8	4,5	4,7	3,8	
Минимаркет «Восторг»	3,8	3,7	3,9	3,4	4,1	3,5	2,6	3,8	3,7	3,6	4,7	1,6	3,2	4,3	4,5	4,7	4,5	3,8	
Минимаркет «Триумф»	4,2	3,5	3,2	3,7	3,1	2,3	2,8	3,9	3,6	3,4	4,9	1,5	3,2	4,2	4,3	4,4	4,3	3,6	
Минимаркет «Смак»	4,4	4,1	3,1	3,8	3,2	2,9	2,3	4,3	4,5	3,6	4,3	2,1	3,2	4,3	4,1	4,9	4,4	3,8	
Минимаркет «Лайм»	4,6	4,8	4,2	2,4	3,8	3,4	2,1	4,1	4,7	3,8	4,1	2,5	3,3	4,1	4,4	4,3	4,3	3,8	
<i>Среднее значение</i>	3,7	3,8	3,4	3,3	3,6	3,2	3,4	3,9	3,5	3,8	3,1	2,6	3,8	4,5	4,5	4,6	4,1	4,4	

Достаточно низкие оценки характерны также для параметров «качество реализуемой продукции» и «удобство планировки зала», соответственно, 2,7 б. и 2,8 б. Наивысшая оценка критерия «Функциональные выгоды» предпринимательских структур кластера М1 отмечается по параметру «компетентность торгово-оперативного персонала» (в среднем – 3,8 б.). При этом наивысшая оценка данного параметра характерна для предпринимательских структур: минимаркет «Кум» (4,2 б.), минимаркет «Изобилие» (4,1 б.), минимаркет «Удача» (3,8 б.), минимаркет «Апельсин» (3,7 б.).

Для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие оценки всех параметров функциональных выгод. Так, согласно результатам экспертных оценок значения показателей по всем параметрам находятся в диапазоне от 3,2 б. до 3,8 б. При этом, наиболее высокая оценка для предпринимательских структур кластера М2 характерна по параметрам «скорость обслуживания» (в среднем – 3,9 б.) и «качество реализуемой продукции» (в среднем – 3,8 б.). Наиболее привлекательным для потребителей по данным параметрам функциональных выгод являются Минимаркет «Виктория» (4,8 б. - скорость обслуживания), и Минимаркет «Лайм» (4,8 б. - качество реализуемой продукции).

Анализируя критерий потребительской привлекательности «финансовые выгоды», следует отметить более низкие оценки для предпринимательских структур кластера М1, по сравнению с предпринимательскими структурами кластера М2. Так, параметры «уровень цен» и «наличие скидок, акций» в предпринимательских структурах кластера М1 оцениваются соответственно 2,1 б. и 1,7 б., а в предпринимательских структурах кластера М2 – соответственно, 3,1 б. и 2,6 б.

Аналогичная тенденция характерна и для критерия «Эмоциональные выгоды». Для предпринимательских структур кластера М2 характерны более высокие оценки по параметрам «уникальность ассортимента» (4,5 б. – кластер М1, 3,6 б. – кластер М2), «комфортность ассортимента в торговом зале» (4,5 б.

– кластер М1, 3,7 б. – кластер М2), «доброжелательность персонала» (4,6 б. – кластер М1, 4,1 б. – кластер М2).

Результаты оценки потребительской ценности в исследуемой совокупности предпринимательских структур наглядно демонстрируют диаграммы (рис. 3.13-3.14)

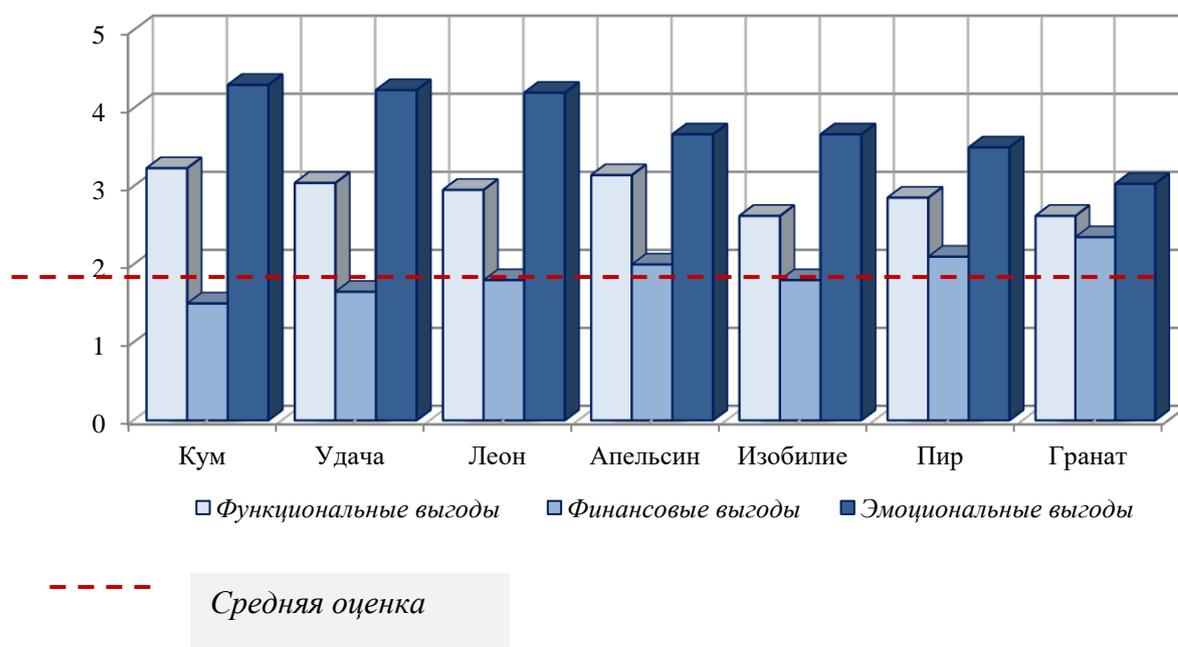


Рисунок 3.13 – Средние оценки потребительской ценности в предпринимательских структурах кластера М1

Согласно данным, приведенным на рис. 3.14 в предпринимательских структурах кластера М1 наиболее низкая оценка характерна для критерия «финансовые выгоды», поскольку значение данного критерия ниже среднего уровня (2,56.)

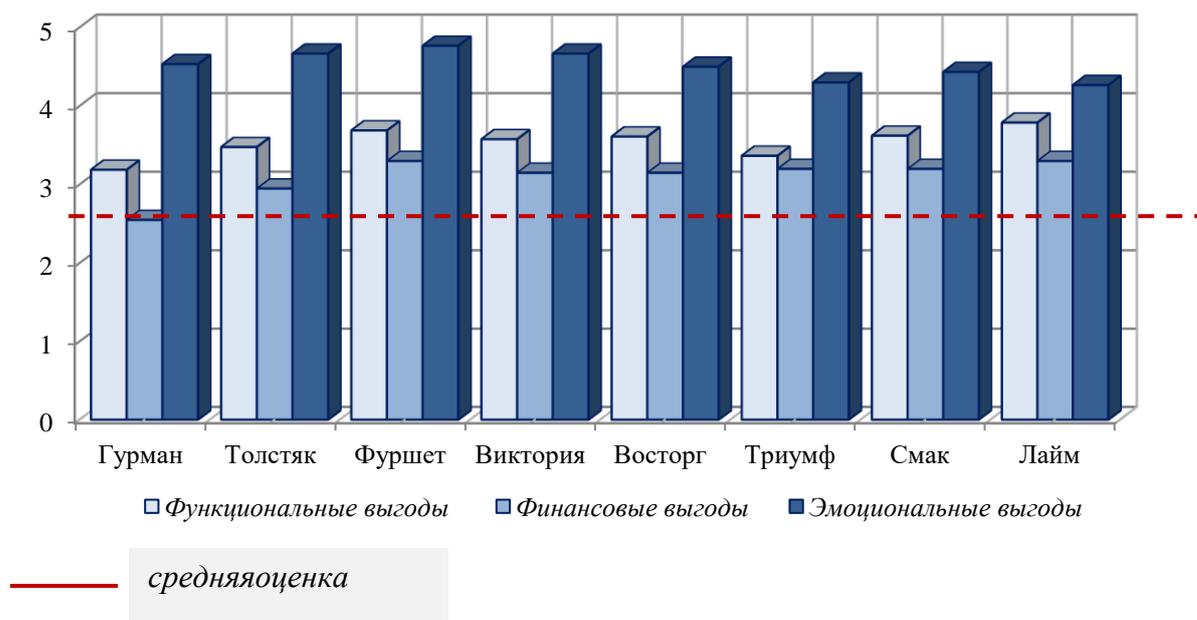


Рисунок 3.14 – Средние оценки потребительской ценности в предпринимательских структурах Кластера М2

В предпринимательских структурах кластера М2 оценки потребительской ценности по всем параметрам, хоть и находятся в диапазоне выше среднего уровня, имеются определенные проблемы обеспечения функциональных и финансовых выгод для потребителя.

Таким образом, на основе интегрирования оценок по трем ключевым аспектам: ресурсному (фактический уровень ресурсообеспеченности), компетентностному (уровень ресурсных возможностей реализации ресурсной стратегии) и ценностному (коэффициент потребительской ценности) осуществляется расчет интегрального показателя потенциала развития ( $\Pi_{ЭФ}$ ), согласно значению которого, определяется оптимальная стратегия ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры. Расчет осуществляется по формуле:

$$\Pi_{ЭФ} = \sqrt{CV \times U^{PO} \times SO} \quad (3.16)$$

где,  $\Pi_{ЭФ}$  – интегральный показатель потенциала развития предпринимательской структуры, коэф.;

$U^{PO}$  – агрегированный показатель уровня ресурсообеспеченности, коэф.;

$SO$  – коэффициент стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии, коэф.;

$CV$  – коэффициент потребительской ценности, коэф.

Результаты проведенных расчетов обобщены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Значения интегрального показателя потенциала развития предпринимательских структур (баллы)

Название предпринимательской структуры	Агрегированный показатель уровня ресурсообеспеченности ( $U^{PO}$ )	Значение коэффициента стратегических возможностей ( $SO$ )	Коэффициент потребительской ценности ( $CV$ )	Интегральный показатель потенциала развития ( $\Pi_{ЭФ}$ )
<b>Кластер М1</b>				
Минимаркет «Кум»	0,626	0,493	3,0	0,320
Минимаркет «Удача»	0,707	0,827	3,0	0,580
Минимаркет «Леон»	0,647	0,720	3,0	0,464
Минимаркет «Апельсин»	0,514	0,573	2,9	0,289
Минимаркет «Изобилие»	0,657	0,820	2,7	0,484
Минимаркет «Пир»	0,602	0,553	2,8	0,313
Минимаркет «Гранат»	0,694	0,607	2,7	0,375
<b>Кластер М2</b>				
Минимаркет «Гурман»	0,507	0,540	3,4	0,312
Минимаркет «Толстяк»	0,36	0,500	3,7	0,222
Минимаркет «Фуршет»	0,716	0,720	3,9	0,673
Минимаркет «Виктория»	0,658	0,840	3,8	0,701
Минимаркет «Восторг»	0,525	0,480	3,8	0,315
Минимаркет «Триумф»	0,685	0,780	3,6	0,645
Минимаркет «Смак»	0,509	0,500	3,8	0,318
Минимаркет «Лайм»	0,499	0,567	3,8	0,357

Выбор оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры осуществляется исходя из полученных по результатам расчетов значений интегрального показателя потенциала развития ( $\Pi_{ЭФ}$ ) предпринимательской структуры на основе разработанной шкалы (табл. 3.13, рис. 3.14).

Таблица 3.13 – Шкала оценки интегрального показателя потенциала развития ( $P_{эф}$ ) и определения стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур

Диапазон значений ( $P_{эф}$ )	Стратегия ресурсообеспеченности развития	Название предпринимательских структур	Характеристика типа поведения
$P_{эф} > 0,61$	Стратегия роста	Минимаркет «Фуршет»; Минимаркет «Триумф»; Минимаркет «Виктория»	Ориентирована на создание уникальных конкурентных преимуществ, предусматривает поддержку и укрепление рыночных позиций. Предпринимательская структура стремится как можно полнее использовать стратегические возможности для наращивания объемов продаж.
$0,60 > P_{эф} > 0,31$	Стратегия ограниченного роста (стабилизации)	Минимаркет «Удача»; Минимаркет «Кум»; Минимаркет «Пир»; Минимаркет «Леон»; Минимаркет «Изобилие»; Минимаркет «Гранат»; Минимаркет «Гурман»; Минимаркет «Смак»; Минимаркет «Восторг»; Минимаркет «Лайм»	Характерна для предпринимательских структур, которые доминируют на потребительском рынке, в условиях стабильности объемов продаж и доходов, целью является поддержка существующего состояния в течение как можно более длительного периода. Включает следующие стратегические альтернативы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономия затрат: проведение текущего анализа издержек обращения для выявления возможных резервов их оптимизации, может стать весомым преимуществом на рынке среди конкурентов.</li> <li>- постоянная адаптация к внешней среде: недопущение нарушений стабильности предприятия.</li> <li>- повышение уровня ресурсного обеспечения, поддержание имиджа с сохранением его доминирующих позиций на потребительском рынке.</li> </ul>
$P_{эф} < 0,30$	Стратегия сокращения или трансформации	Минимаркет «Толстяк» Минимаркет «Апельсин»	Характеризуется попытками приспособиться к сложившимся рыночным условиям хозяйствования и существующей ситуации. Включает следующие стратегические альтернативы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- организационная санация: изменения в организационной структуре управления предпринимательской структурой;</li> <li>- экономическая и финансовая санация: продажа неликвидного имущества и оптимизация товарных запасов, урегулирование уровня дебиторской задолженности.</li> <li>- маркетинговая санация: исследование рынка с целью определения приоритетных «ниш» сбыта, выработки маркетинговой стратегии и плана первоочередных действий, связанных с выживанием предприятия в существующих условиях.</li> <li>- стратегическая альтернатива "ликвидация бизнеса" или его сокращение означает определенное сокращение бизнеса в сложных условиях выживания с целью его восстановления и приумножения в перспективе.</li> </ul>

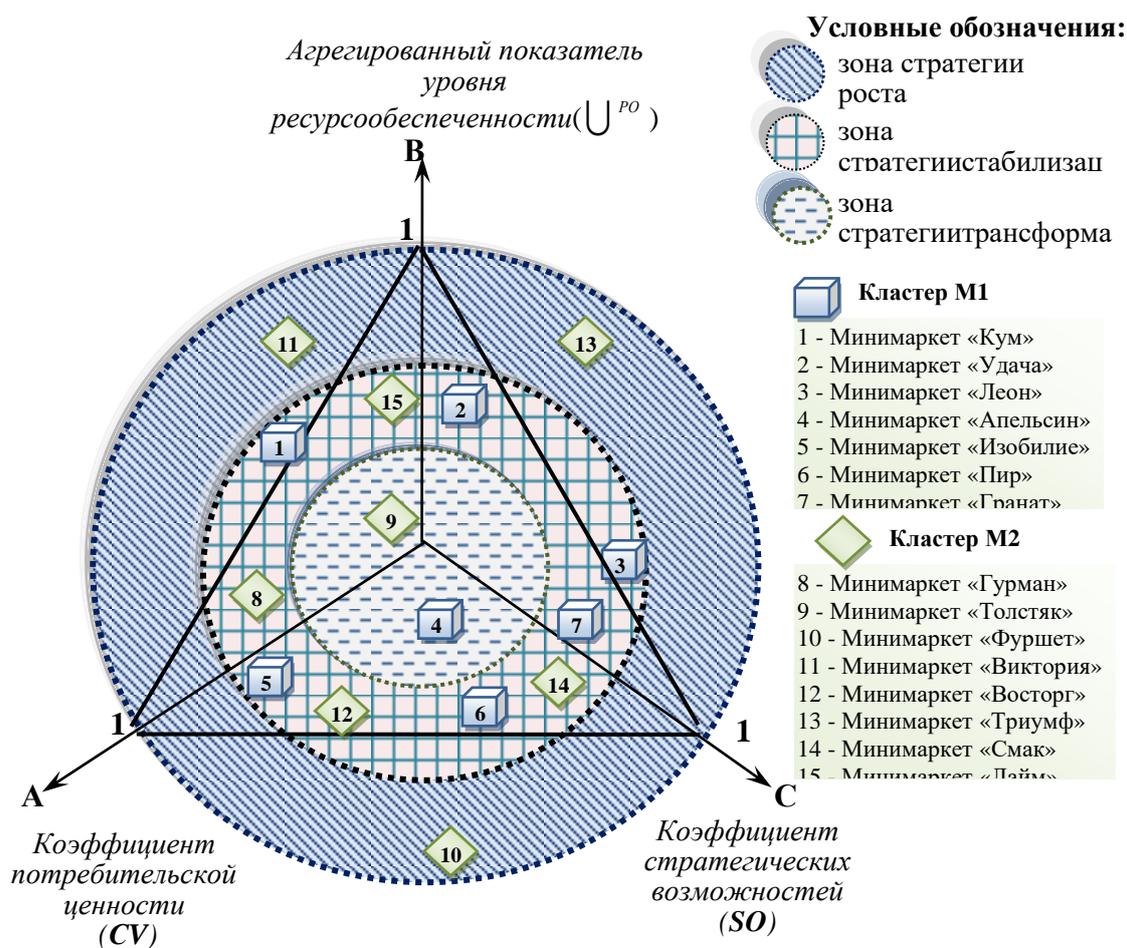


Рисунок 3.15 – Профиль ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур (авторская разработка)

Позиционирование исследуемой совокупности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики в координатах модели ресурсообеспеченности развития (рис 3.15) позволяет сделать вывод о том, что для 67% исследуемых предпринимательских структур (в т.ч. 46,6% - кластера М1 и 20,33% - кластера М2) оптимальной является стратегия стабилизации. Данные предпринимательские структуры доминируют на потребительском рынке. Рекомендуемая для данных предпринимательских структур стратегия стабилизации включает следующие стратегические альтернативы:

- экономия затрат: проведение текущего анализа издержек обращения для выявления возможных резервов их оптимизации, может стать весомым преимуществом на рынке среди конкурентов.

- постоянная адаптация к внешней среде: недопущение нарушений стабильности предприятия.

- повышение уровня ресурсного обеспечения, поддержание имиджа с сохранением его доминирующих позиций на потребительском рынке.

Для 20% предпринимательских структур кластера А (минимаркеты – «Фуршет», «Триумф», «Виктория») в качестве оптимальной рекомендована стратегия роста, которая ориентирована на создание уникальных конкурентных преимуществ, предусматривает поддержку и укрепление рыночных позиций. Предпринимательским структурам рекомендовано максимально использовать стратегические возможности для наращивания объемов продаж.

Стратегия сокращения или трансформации рекомендована для двух предпринимательских структур исследуемой совокупности (минимаркетов: «Апельсин» - кластер М1 и «Толстяк» - кластер М2). Стратегия трансформации следующие стратегические альтернативы:

- организационная санация: изменения в организационной структуре управления предпринимательской структурой;

- экономическая и финансовая санация: продажа неликвидного имущества и оптимизация товарных запасов, урегулирование уровня дебиторской задолженности.

- маркетинговая санация: исследование рынка с целью определения приоритетных «ниш» сбыта, выработки маркетинговой стратегии и плана первоочередных действий, связанных с выживанием предприятия в существующих условиях.

- стратегическая альтернатива «ликвидация бизнеса» или его сокращение означает определенное сокращение бизнеса в сложных условиях выживания с целью его восстановления и приумножения в перспективе.

Реализация предложенных стратегий ресурсообеспеченности развития позволит обеспечить ресурсно-целевую сбалансированность развития и укрепить конкурентную позицию исследуемых предпринимательских структур. На основе обобщения проведенных в данном подразделе диссертации расчетов разработана структурная схема обоснования оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры (рис. 3.16).

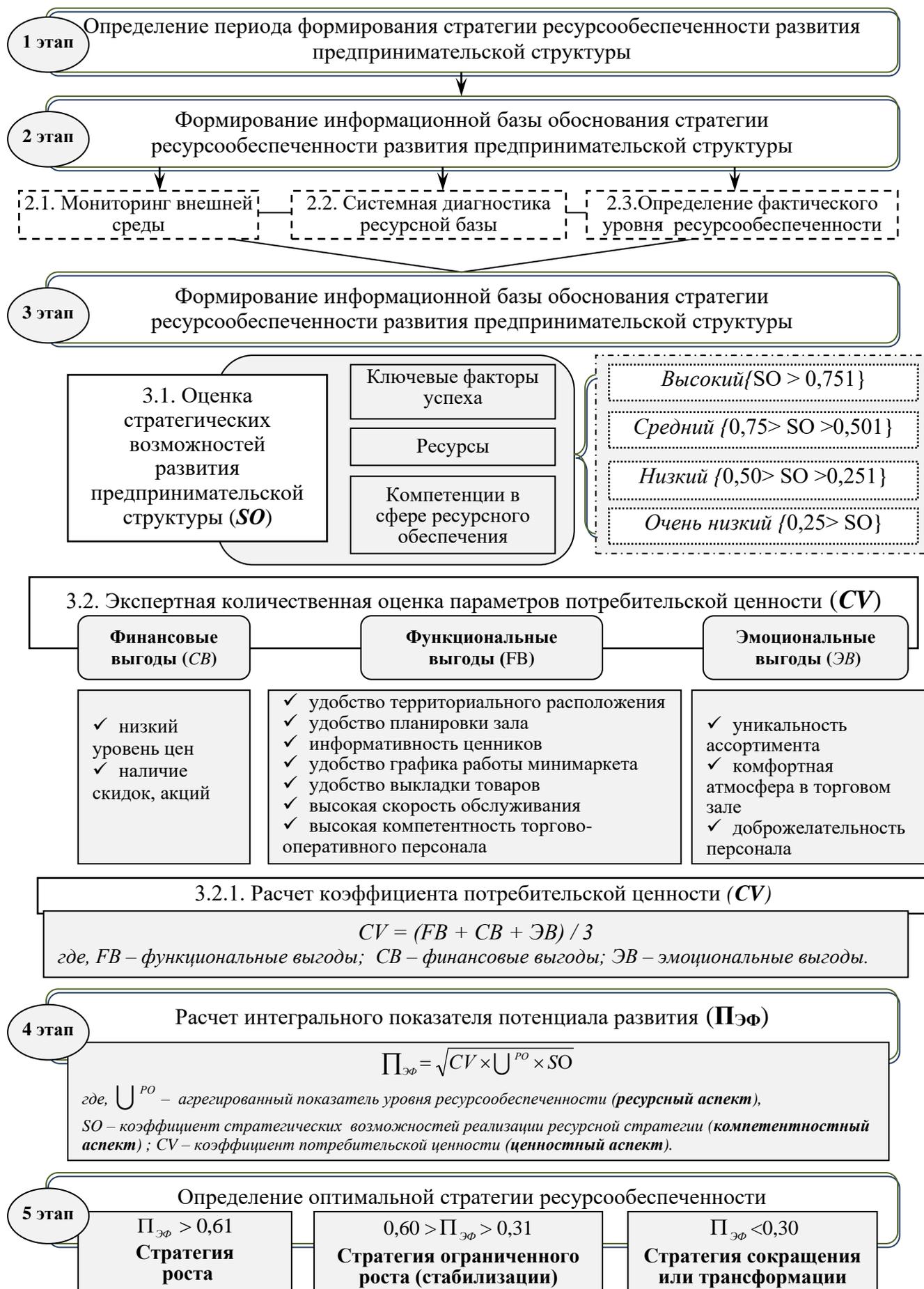


Рисунок 3.16 - Алгоритм обоснования оптимальной стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательской структуры (авторская разработка)

Таким образом, предложенный научно-методический подход к обоснованию стратегии развития предпринимательской структуры, в отличие от существующих, учитывает уровень ресурсообеспеченности, стратегические возможности реализации ресурсной стратегии и потребительскую ценность, что позволяет определять оптимальный тип базовой стратегии развития (стратегия роста, стратегия ограниченного роста (стабилизации) или стратегия сокращения или трансформации). Преимуществом разработанного методического инструментария является возможность выбора оптимальной стратегии ресурсообеспеченности предпринимательской структуры развития, обеспечивающей рациональное использование ресурсов и обеспечивающей прирост потребительской ценности.

### Выводы к разделу 3

Обоснование направлений совершенствования ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур предусматривало: разработку ресурсной стратегии развития предпринимательских структур, усовершенствование научно-методического подхода к оценке стратегических возможностей развития предпринимательских структур, усовершенствование методического инструментария обоснования стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур.

1. Современная экономика характеризуется ускоренным изменением и усложнением условий и ситуаций деятельности предприятий. Использование стереотипных подходов при управлении экономическими системами и существенно увеличивает риски предпринимательских структур. Обосновано, что подход к формированию ресурсной стратегии определяет систему управления ресурсами как составную часть общей системы управления предпринимательской структуры. На основе обобщения современной научной литературы систематизированы и охарактеризованы основные управленческие концепции, которые могут быть использованы при формировании ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры: жизнеспособности системы, устойчивого развития, концепция управления по целям концепция *balancedscorecard*, комплементарная концепция, концепция «всеобщего управления качеством», концепция кайдзен, концепция ключевых компетенций и динамических организационных способностей, концепция ресурсных асимметрий, концепция ценностно-ориентированного управления, концепция «стратегического разрыва».

2. На основе обобщения существующих подходов к стратегическому управлению охарактеризованы современные доминанты методологии стратегического управления ресурсами предпринимательской структуры: «потенциализация» ресурсов, рискозависимость ресурсов, диффузия прав собственности на ресурсы и интеллектуализация отношений собственности;

охарактеризованы принципы формирования и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур: методические – Приоритетности, обоснованности, Адекватности, прозрачности, Наследственности, Корректировки, Сопоставимости и синергизма; операционные – Моделирования ресурсообеспеченности, подконтрольности и логичности.

3. С целью совершенствования ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур предложен научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур, который основывается на комплексном подходе, объединяет аналитико-исследовательскую, проектно-организационную и имплементационную фазы управления ресурсным обеспечением, позволяет оперативно определять направления трансформации вектора развития предпринимательской структуры, с учетом стратегических приоритетов и ресурсных возможностей.

4. Учитывая, что достижение стратегических целей развития предпринимательской структуры зависит от готовности к реализации механизмов реализации ресурсной стратегии и определяется стратегической соответствием ресурсного обеспечения целевым ориентирам развития, усовершенствован научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии развития предпринимательской структуры. Данный подход учитывает размер структурных ресурсных GAP-разрывов между фактическим значением комплексного локального показателя уровня элемента ресурсного обеспечения и эталонным, предусматривает использование методов интегральной оценки и графического моделирования, позволяет определять тип ресурсного «GAP-разрыва» в предпринимательских структурах. Практическая апробация данного научно-методического подхода позволила определить характерный для предпринимательских структур тип ресурсного «GAP-разрыва» (ресурсный «прорыв», ресурсный «полюс», ресурсное «плато», ресурсный «трамплин», ресурсная «яма») и разработать направления совершенствования управления ресурсообеспеченностью в

предпринимательских структурах. Установлено, что для 50% исследуемых предпринимательских структур характерен тип ресурсного «GAP-разрыва» ресурсный «трамплин».

5. Усовершенствован научно-методический подход к обоснованию ресурсной стратегии развития предпринимательских структур, который учитывает уровень сбалансированности структурной динамики и ресурсный GAP, предусматривает построение матрицы стратегического ресурсного пространства и позволяет обоснованно осуществить выбор оптимальной ресурсной стратегии (радикальная, доминантная, репродуктивная, адаптивная, консервативная, компаративная, инкрементная и инновационная), а также обоснованно осуществить выбор стратегических инструментов управления ресурсным обеспечением (реинжиниринг, краудсорсинг, бенчмаркинг, рефрейминг, кайдзен) с позиции повышения эффективности использования ресурсов в перспективном периоде. В результате проведенных расчетов установлено, что для 26,27% предпринимательских структур характерна доминантная ресурсная стратегия, для 26,27% - доминантная, 13,33% - радикальная, 13,33% - инкрементная, 13,3% - адаптивная, 6,67% - компаративная и предложены стратегические векторы трансформации ресурсной стратегии в плановом периоде.

6. В работе решена задача обоснования научно-методического подхода оценки стратегических возможностей развития предпринимательских структур, который учитывает уровень развития компетенций в сфере ресурсного обеспечения во взаимосвязи с ключевыми факторами успеха, предусматривает использование методов нечеткой логики и позволяет определить уровень ресурсных возможностей ресурсной стратегии. Для определения уровня стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии сформирована T-диаграмма, установлены комбинаторные отношения между ресурсами, компетенциями и ключевыми факторами успеха, что позволило на основе использования методов нечеткой логики определить значение коэффициента стратегических возможностей и идентифицировать его

уровень (высокий, средний, низкий, очень низкий). Согласно результатов проведенных расчетов установлено, что 20% предпринимательских структур имеют высокие и очень высокие стратегические возможности ресурсных стратегий, что является результатом высокого уровня развития компетенций.

7. Для обоснования стратегии ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур предложен научно-методический подход к обоснованию стратегии развития предпринимательской структуры, в отличие от существующих, учитывает уровень ресурсообеспеченности, стратегические возможности реализации ресурсной стратегии и потребительскую ценность, что позволяет определять оптимальный тип базовой стратегии развития (стратегия роста, стратегия ограниченного роста (стабилизации) или стратегия сокращения или трансформации). Преимуществом разработанного методического инструментария является возможность количественной оценки потенциала развития и выбора оптимальной стратегии ресурсообеспеченности предпринимательской структуры развития, обеспечивающей рациональное использование ресурсов и обеспечивающей прирост потребительской ценности. По результатам моделирования установлено, что для 67% исследуемых предпринимательских структур (в т.ч. 46,6% - кластера М1 и 20,33% - кластера М2) оптимальной является стратегия стабилизации. Для 20% предпринимательских структур кластера А (минимаркеты – «Фуршет», «Триумф», «Виктория») в качестве оптимальной рекомендована стратегия роста, которая ориентирована на создание уникальных конкурентных преимуществ, предусматривает поддержку и укрепление рыночных позиций. Стратегия сокращения или трансформации рекомендована для двух предпринимательских структур исследуемой совокупности (минимаркетов: «Апельсин» - кластер М1 и «Толстяк» - кластер М2).

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [160;164;166;168;169;170;178].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом диссертационной работы стало комплексное решение задачи формирования теоретических и методических основ ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур. К основным научным результатам, полученным в результате исследования, относятся:

1. Изучены различные научные школы и направления по вопросам определения сущностно-содержательной характеристики ресурсного обеспечения предпринимательских структур. Выявлена неоднозначность трактовки понятия «ресурсное обеспечение», что стало основанием для формулировки авторского его понимания, а именно: *ресурсное обеспечение* – это целенаправленный управленческий процесс, включающий комплекс мер, направленных на сбалансированность ресурсной базы в соответствии со стратегией развития предпринимательских структур в конкурентной среде его функционирования и обеспечивающих минимизацию рисков в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды.

2. Установлено, что условием для развития ресурсно-компетенционной базы предпринимательских структур является проведение стратегических изменений. С этих позиций определен цикл взаимообусловленности формирования ресурсов и ключевых компетенций со стратегическими изменениями бизнес-среды, особенность которого состоит в том, что возникновение стратегических изменений порождает новый спектр возможных путей дальнейшего формирования и эффективности использования ресурсов предпринимательской структуры, его ключевых компетенций, уровень развития которых становится условием для проведения стратегических изменений.

3. Разработан концептуальный подход к формированию ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур. Содержание теоретико-методологической платформы позволит обеспечить получение информации для регулирования процесса формирования ресурсного

обеспечения развития предпринимательских структур. Определена главная цель, предмет и объект исследования, сформулированы основные принципы и задачи исследования, выявлены основные подходы к формированию понятийно-категориального аппарата. Содержание диагностической платформы раскрывает этапную логику проведения мониторинга потребительского рынка и фундаментальной оценки практики формирования ресурсообеспечения развития предпринимательских структур. Стратегическая платформа позволит обеспечить разработку и реализацию модели формирования стратегии ресурсообеспечения развития предпринимательских структур. В результате реализации ключевых ориентиров совершенствования методических и организационных основ будет достигнута цель исследования – получение необходимой информации для оптимизации ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур.

4. Проведен мониторинг потребительского рынка Донецкой Народной Республики, в результате которого выявлены детерминанты состояния потребительского рынка и их влияние на развитие предпринимательских структур розничной торговли. Установлено, что прогрессивной формой развития потребительского рынка являются торговые сети. По результатам проведенного статистического и социологического исследования определена структура основных торговых сетей г. Донецка, их конкурентная позиция на потребительском рынке, составлена карта территориальной дислокации магазинов, определены индикаторы развития потребительского рынка Донецкой Народной Республики.

5. Предложенный научно-практический подход к формированию информационно - аналитического инструментария для оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур предполагает расчет динамических значений показателей индекса конкурентоспособности, индекса конкурентной активности и интенсивности зональной конкуренции, результаты которого позволяют определить модель развития

предпринимательских структур розничной торговли с высоким и низким значением индекса конкурентоспособности. Для определения модели развития предпринимательских структур розничной торговли со средним значением индекса конкурентоспособности предложен научно-методический подход, сущность которого сводится к построению оптимальной дискриминантной функции.

6. Разработан научно-методический подход к оценке уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур, в соответствие с которым общий уровень ресурсного обеспечения предпринимательских структур определяется исходя из агрегирования локальных оценок уровней его отдельных составляющих – информационного, технико-технологического, финансового, кадрового, организационного и маркетингового обеспечения. Для оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательских структур предложена структурно-логическая схема многокритериальной оценки.

7. С целью совершенствования ресурсного обеспечения развития предпринимательских структур предложен научно-практический подход к разработке и реализации ресурсной стратегии развития предпринимательских структур. Согласно разработанной структурно-логической схеме, достижение стратегических целей развития предпринимательской структуры зависит от готовности к реализации ресурсной стратегии и определяется стратегической соответствием ресурсного обеспечения целевым ориентирам развития. Выбор оптимальной ресурсной стратегии предпринимательской структуры предложено осуществлять на основе построения матрицы стратегического ресурсного пространства в координатах «уровень сбалансированности структурной динамики – ресурсный GAP-разрыв».

8. Разработан научно-методический подход к оценке стратегических возможностей развития предпринимательских структур, который включает следующие этапы: ранжирование ресурсов, компетенций и ключевых факторов успеха по степени важности; установление связей между

доминантами ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры; количественная оценка комбинаторных связей между доминантами ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры; определение уровня стратегических возможностей ресурсной стратегии предпринимательской структуры. Для определения уровня стратегических возможностей реализации ресурсной стратегии сформирована Т-диаграмма, установлены комбинаторные отношения между ресурсами, компетенциями и ключевыми факторами успеха, что позволило на основе использования методов нечеткой логики определить значение коэффициента стратегических возможностей и идентифицировать его уровень.

9. Разработан научно-методический подход к обоснованию модели ресурсообеспеченности развития предпринимательских структур, конститутивными компонентами которой являются: уровень ресурсообеспеченности, стратегические возможности реализации ресурсной стратегии, потребительская ценность. К отличительным особенностям данной модели следует отнести также использование интегрального показателя, который основан на расчете агрегированного показателя уровня ресурсообеспеченности, коэффициента стратегических возможностей и коэффициента потребительской ценности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон ДНР №215-ИНС «Об основах государственного регулирования торговой деятельности, сферы общественного питания и бытового обслуживания населения» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-215-ihc-20180202/>
2. Азарян Е.М., Яковлева Ю.К. Стратегические ориентиры социально-экономического развития Донецкой Народной Республики // Экономика Донбасса: историческая проекция и траектория развития: Материалы I-й Международной научнопрактической конференции. – 2018. – 469 с.
3. Азимов Ю.И., Назаренко А.В. Ресурсная концепция модернизации экономики // Вестник КГ ФЭИ. – 2011. – № 3 (24). – С. 22-25.
4. Айвазян С.А., Енюков И.С., Мешалкин Л.Д. Прикладная статистика. Основы моделирования и первичной обработки данных. М.: Финансы и статистика. – 2006. – 487 с.
5. Алексеев С.Б. Формирование и выбор стратегических целей торгового предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала [Текст] / С.Б. Алексеев // Торгово-экономический журнал, Издательство «Креативная экономика». – 2015. – №4. – Т.2. – С. 35-39.
6. Алехина О. Е. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании /О. Е. Алехина / Управление персоналом. – 2000. – № 4. – с. 23 -35
7. Алтунин А. Е., Семухин М. В. Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях. - Тюмень: Изд-во ТГУ, 2012. - 352 с.
8. Андреева Т.А. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т.А. Андреева, В.А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 163–174.
9. Антасюк В.И. Анализ применения метода GAP – анализа в исследованиях // Гуманитарные научные исследования. – 2015. –

- № 6(2). – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/06/11934> (дата обращения: 26.07.2020).
10. Антонова Г.А. Ресурсный потенциал предприятий издательско-полиграфической отрасли: теоретико-прикладные аспекты / А. Антонова // Научный вестник Национального университета ГНС Украины (экономика, право). – № 3 (46). – 2009. – С. 23-28.
  11. Аппанова Ю.Э. Ресурсное обеспечение предприятий сферы услуг: экономическая сущность ресурсов и их классификация /Ю. Э. Аппанова/ Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – №2. – С. 361 - 364.
  12. Арматов Э. Доклад об итогах работы Министерства промышленности и торговли за 2019 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-eduarda-armatova-ob-itogah-raboty-ministerstva-promyshlennosti-i-torgovli-za-2019-god/>
  13. Ашмаров И. А. Экономика рынка труда: учебник / И. А. Ашмаров. – Саратов: Вузовское образование. – 2019. – 396 с.
  14. Базарова Л. А. Концепция устойчивого развития промышленного предприятия / Л. А. Базарова / Вестник Белгородского университета. Экономика и права. – 2011. – №2. – с.201 - 206
  15. Бакаева В.В., Курушина Н.В. Управление размещением торговых предприятий в городе / В.В. Бакаева, Н.В. Курушина / Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 1. – С. 71–76
  16. Бакунов О. О. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства : монографія / О. О. Бакунов, М. С. Зацук; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : Схід. видавн. дім, 2012. - 212 с.
  17. Бакунов О.О. Стратегічне управління потенціалом торговельних підприємств : монографія / О.О. Бакунов, М.О. Яременко; Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет

- економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 180с.
18. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: учебник / О.Ф. Балацкий // ИТД Университетская книга, 2010. – 973 с.
19. Балашова, Р. И. Методологические основы эффективного использования ресурсов предприятий / Р. И. Балашова // Экономические исследования и разработки. – 2016. – № 1. – С. 6-21
20. Батова В.Н., Ильясова А. В. Управление ресурсным потенциалом как элемент управления экономической безопасностью предприятия / В. Н. Батова, А. В. Ильясова // Микроэкономика. – 2013. – № 3. – с. 61-64
21. Бачурин А.А. Государственное регулирование и институциональная среда реиндустриализации экономики / А.А.Бачурин // Институты развития инновационной экономики в условиях новой индустриализации: моногр. / под науч. ред. А.В. Половяна.- Донецк: Фолиант, 2019. – С. 47-62.
22. Бачурин А.А. Зарубежный опыт регулирования предпринимательской деятельности / Л.Г.Червова, А.А.Бачурин // Вестник института экономических исследований. - 2017.-№2(6)-С. 17-24.
23. Бачурин А.А. Зарубежный опыт регулирования развития предпринимательской деятельности / Л.Г. Червова, А.А. Бачурин // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – №3(42) – С. 26-31.
24. Бачурин А.А. Малое высокотехнологичное предпринимательство как фактор инновационного обновления экономики / А.А.Бачурин // Инновационная деятельность, 2017. – №3 (42) – С. 26-31.
25. Бачурин А.А. Малое и среднее предпринимательство / А.А.Бачурин // Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения / под науч.ред. А. В. Половяна, Р. Ю. Лепы, Н.В.

- Шемякиной,. // Донецк: ГУ «Институт экономических исследований», 2021. – 360с. – С.119-122
- 26.Бачурин А.А. Материальные балансы в системе государственного регулирования экономики / А.А.Бачурин // Вестник Института экономических исследований, 2019. – №1 (13) – С. 95-100.
- 27.Белова Т.В. Потребительский выбор: манипулирование или реализация свободы?/ Т. В. Белова / Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – С. 9-10.
- 28.Беляевский И.К. Потребительский рынок как важнейший фактор благосостояния / И.К Беляевский / Экономика, Статистика и Информатика. – 2012. – № 6. – С. 96-105
- 29.Белюсова К. О. Управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами (за видам економічної діяльності) / К. О. Белюсова. — Донецьк, 2014. — 24 с.
- 30.Бузько И. Р. Формирование приоритетных направлений развития ресурсного потенциала предприятия / И. Р. Бузько, Н. П. Пяткова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/buzko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/buzko.pdf)
- 31.Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107–113.
- 32.Вайда О. В., Бойко А. А. Методика разработки ресурсной стратегии предприятия. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АВИАЦИИ И КОСМОНАВТИКИ – 2017. – Том 3.– С. 338-340
- 33.Валюлина Е. В. Потребительские предпочтения как результат восприятия потребителями продуктовых товаров / Е. В. Валюлина, Д. В. Аникин // Международный научно-исследовательский журнал. — 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://research->

- journal.org/languages/potrebiteľskie-predpochteniya-kak-rezultat-  
vospriyatiya-potrebiteleyami-produktovykh-tovarov/
34. Ващенко, Н. В. Стратегическое управление торговым предприятием: теоретический аспект / Н. В. Ващенко // Актуальные проблемы менеджмента: управление в регионах в условиях изменяющейся среды: матер. 19 всерос. конф. с междунар. участием. – Красноярск, 2016. – С. 213-216.
35. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О.С. Виханский: перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2009. – 296 с.
36. Вольтерра, В. Математическая теория борьбы за существование [Текст] / В. Вольтерра. — М.-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2004. — 288 с.
37. Гарифуллин И.Н. Формирование системы ресурсного обеспечения функционирования вертикально-интегрированных нефтяных компаний: автореф. дисс....к.э.н.: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность; логистика) / И.Н. Гарифуллин. – СПб, 2013. – 22 с.
38. Гончаров В. Н. Оценка ресурсного потенциала предприятий / В. Н. Гончаров, А. Ш. Шовкопляс, О. А. Шовкопляс / Экономические и социально – гуманитарные исследования: науч. жур./ Нац. исслед. ун-т «МИЭТ». – 2 (10) 2016. – М.: МИЭТ, 2016. – с. 66-69
39. Горяинова, Е. Р. Прикладные методы анализа статистических данных [Электронный ресурс] : учеб пособие / Е. Р. Горяинова, А. Р. Панков, Е. Н. Платонов ; Науч. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – Электрон. дан. – Москва : Высш. шк. экономики, 2012. – Режим доступа: <https://id.hse.ru/data/2012/11/23/1301693107/Горяинова-сайт.pdf>.
40. ГОСТ Р 51773-2009. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51773-2009>

41. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
42. Гречина И.В. Классификация видов экономической диагностики предпринимательской деятельности / И.В. Гречина, Е.А. Тихонова // Торговля и рынок: науч. журн. – г. Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – Вып. № 3 – С. 81-88.
43. Гречина И.В. Экономический потенциал взаимодействующих процессов предпринимательских структур / И.В. Гречина // Торговля и рынок: науч. журн. – г. Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – Вып. № 1 – С. 44 – 52.
44. Гришина В.Т. Возможные маркетинговые решения магазина одежды на этапе открытия // Социально-экономическое развитие регионов на инновационной основе: Сборник научных статей по материалам всероссийской научно-практической конференции, – М.: Издательство: ООО «Научный консультант», 2015.
45. Гурцкой Д.А. Необходимость инвестиций для стимулирования развития Российской экономики /Д. А. Гурцкой / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-investitsiy-dlya-stimulirovaniya-razvitiya-rossiyskoy-ekonomiki>
46. Двигатель экономики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gazeta-dnr.ru/dvigatel-ekonomiki/>
47. Депутатова Е.Ю. Качество и культура обслуживания как факторы конкурентоспособности розничного торгового предприятия. [Электронный ресурс] / Е. Ю. Депутатова – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27019200\\_49755074.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27019200_49755074.pdf)
48. Динамика развития сферы торговли ДНР / Деловой Донбасс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://delovoydonbass.ru/~LScI3.;](http://delovoydonbass.ru/~LScI3;)

49. Дюков М. С. Развитие системы ресурсного обеспечения предприятий легкой промышленности: автореф. дисс... . к. э. н.: 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) / М. С. Дюков. — М., 2013. — 22 с.
50. Егерова Ю. В., Гурова О.Ю. «Хантеры» и секонд-хенд потребление в Санкт-Петербурге / Ю. В. Егерова, О. Ю. Гурова / Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. — 2014. — №2. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/hantery-i-sekond-hend-potreblenie-v-sankt-peterburge>
51. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Ресурсоориентированный экономический анализ: теория, методология, практика // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — № 38. — С. 2-8.
52. Ефремов, В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — Режим доступа: <<http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>>.
53. Жернакова М.Б., Вострова А.А. Матричные модели выбора ресурсной стратегии в антикризисном управлении // УПРАВЛЕНИЕ № 4(14) / 2016. — С. 86-90 DOI 10.12737/22794
54. Заносиенко О.А., Строилова Э.В., Савин К.Н. Развитие концепции управления качеством по отношению к системе общего менеджмента // Университет им. В.И. Вернадского, 2012. - №3(41). — С. 175-179.
55. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциала его применения в стратегическом управлении организацией [Текст] / И. В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. — 2012. — № 3. — С. 314-319.

- 56.Зимин И. Н., Картвелишвили В. М. Аспекты создания и применения концепции модели жизнеспособных систем // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – № 6 (96). – С. 134-144
- 57.Иванов О. В. Стратегическое развитие регионального производственного комплекса: инновационный путь / О. В. Иванов / Краснояр. гос. уни-т. – г. Красноярск, 2004. – с. 29 - 31
- 58.Ивлиева Н.Н. Оценка стоимости интеллектуального капитала предприятия: монография / Н.Н. Ивлиева// М.: Маркет ДС. – 2008. – с. 15 - 20
- 59.Ильяшенко С.Б. Дополнительные услуги как фактор увеличения продаж в электронной торговле в сборнике: взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы. сборник статей международной научно – практической конференции. ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа. – 2016. – С. 60-62
- 60.Калугина З.И. Ресурсный дефицит развития человеческого потенциала как угроза модернизации / З.И. Калугина / Регион: экономика и социология. – 2011, № 1. – С. 50–70.
- 61.Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – Сер.8, №4. – С. 20-42.
- 62.Киушина В.В. Преодоление ресурсных ограничений развития национальной экономики / В.В.Киушина / Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 8 (114). – С. 36–40.
- 63.Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
- 64.Климова Н. В. Ресурсообеспеченность - основа экономической безопасности организаций аграрной сферы / Н.В.Климова / Инженерный вестник Дона. – 2012. – С. 233-238.

- 65.Кован С.Е. Ресурсно-энергетическая модель социально-экономических систем / С.Е.Кован // Эффективное антикризисное управление. – 2011. – № 5 (68). – С. 70–77.
- 66.Ковени М. и др. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 240 с.
- 67.Колесников С. Н. Стратегия бизнеса. Управление ресурсами и запасами С.Н.Колесников. – М.:СОКАП, 2003 .
- 68.Кольке Г.И. Сущность и принципы реализации ресурсной концепции стратегического управления // СТЭЖ. – 2016. – №1 (22). – С.122-124;
- 69.Комаров М.А. Ресурсный потенциал экономического роста / М.А. Комаров, А.Н. Романов, М.М. Максимцов и др./ М.: Издательский дом «Путь России»; ЗАО «Издательский дом «Экономическая литература»». – 2002. – 568 с.
- 70.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник, 2008. – С. 17.
- 71.Кондо Е. Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества // Методы менеджмента качества. – 2001. – №5. – С. 25-30.
- 72.Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия [текст]: Учебник для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») очной и заочной форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2017. – 393 с.
- 73.Кравченко Е.С. Экономика предприятия: Учебник для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») очной и заочной форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2016. – 459 с.
- 74.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка / Н. С. Краснокутська / К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

75. Крупенкова Н.В. О возможности объединения моделей Л.Л. Терстоуна и Р. Лайкерта в единую модель шкалирования // Социология: методология, методы, математическое моделирование. – 2003. – № 17. – С. 109–141
76. Крысин Л.П. Современный словарь иностранных слов [Текст] : свыше 7000 слов и выражений, толкование значений, происхождение, употребление / Л. П. Крысин ; Институт русского языка имени В. В. Виноградова РАН. - Москва : АСТ
77. Кулеш В.А. Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании /В. А. Кулеш / Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 108. – С.1164–1182.
78. Кулиш С.М. Анализ эффективности использования ресурсов и оценка деловой активности субъекта предпринимательской деятельности // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 2. – С. 47-49
79. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: [монография] / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
80. Лафта, Дж. К. Менеджмент: учебник / Дж. К. Лафта. М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф. – 2002. – 264 с.
81. Леушина, О.В. Маркетинговые факторы развития розничной торговли Новосибирска: монография / О.В. Леушина/ НОУ ВПО Центросоюза РФ «СибУПК». – Новосибирск, 2012. – 160 с.
82. Малкова Т. Б. Развитие потребительского рынка как основа повышения качества жизни населения региона / Т. Б. Малкова, Е. А. Балашова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — №2 (33) Часть 3. — С. 7—14. — Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/razvitie-potrebitelskogo-rynka-kak-osnova-povysheniya-kachestva-zhizni-naseleniya-region/>

- 83.Маркова Д.В. Организационные компетенции как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Д.В. Маркова, С.А. Кузнецова // Регион: экономика и социология. – 2013. – № 2 (78). – С. 324-336
- 84.Минкевич В. А. Методика анализа эффективности потенциала компании // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 6.
85. Минпромторге ДНР подвели итоги работы сферы торговли за 2019 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://goskomzemdnr.ru/novosti-respubliki/v-minpromtorge-dnr-podveli-itogi-raboty-sfery-torgovli-za-2019-god/>
- 86.Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования): [Монография] / К. М. Миско. - М. : Наука, 1991. - 94 с.
- 87.Мищенко Н.Г. Ресурсный потенциал предприятия: сущность структура, стратегия использования / Н.Г. Мищенко, А.И. Кумечко // Вестник НЛТУ Украины. - 2010. - Вып. 20.9. - С. 194-196.
- 88.Мишин А.В., Мишин С.А. Принципы проверки согласованности экспертных мнений. Общественная безопасность, законность и правопорядок в III тысячелетии –[Электронный ресурс] / А. В. Мишин, С.А. Мишин – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_41394185\\_21914346.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41394185_21914346.pdf)
- 89.Мошаров, С. А. Биogeоценоз / С. А. Мошаров // Экологическая энциклопедия. В 6 т. Т. 1. А–Г / Редкол. : ДаниловДанильян В. И., Лосев К. С. и др. – М. : Энциклопедия, 2008. – С. 156–157
- 90.Нюренбергер Л.Б., Леушина О.В., Лучина Н.А. Проблемы оптимизации размещения предприятий розничной торговли в мегаполисе / Л.Б. Нюренбергер, О.В. Леушина, Н.А. Лучина/ Вестник института экономических исследований. –2018. – № 4(12). – С. 27-33
- 91.Общая теория статистики. Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: учебник для вузов / О. Э. Башина, А. А.

- Спирин, В. Т. Бабурин, И. А. Ионсен. – 5–е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 440 с.
92. Огорокова Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л. Г. Огорокова / СПб.: С - ПбГТУ, 2001. – 293 с.
93. Олейник Ю.Т. Новые модели корпоративного менеджмента: Новые инструменты управления ресурсами: [Монография] / Под ред. и с предисл. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд». – 2007. – 308 с.
94. Омелянович Л.А., Павлова М.В. Финансовые ресурсы предприятия: современное категориальное измерение / Л. А. Омелянович, М. В. Павлова // Торговля и рынок: науч. журн. – г. Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ». – 2019. – Вып. 1. - Т. 1. – С. 110-117.
95. Орлова В.А., Гречина И.В. Сущность потенциала развития, совершенствования и возможностей экономических систем // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: сб. ст. по матер. III Международной научно-практ. конференции. - №8(52). – М.: Изд. Интернаука, 2016. – 84 с. – С. 25-29
96. Орлова, В.А. Концептуальные подходы к формированию стратегии роста финансовых ресурсов предприятий: кол. монография «Экономика XXI века: новые реалии и перспективы развития / Орлова В.А., Попова И.В., Мелентьева О.В. // Под общ. ред Э.Ю. Черкесовой – Ставрополь: Центр научного знания «Логос». – 2017. – 62 с
97. Отенко И. П. Стратегические приоритеты предприятия: монография / Отенко И. П. – Харьков : ХНЭУ, 2008. – 180 с.
98. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Монография. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
99. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mpt-dnr.ru/>
100. Передерий М. В. Управление формированием и развитием инновационной инфраструктуры промышленности в условиях

- реиндустриализации : диссертация ... доктора Экономических наук: 08.00.05 / Передерий Марина Викторовна; [Место защиты: Московский государственный технический университет имени Н.Э Баумана], 2016.- 368 с.
101. Петрушевский Ю.Л. Социализация малого и среднего бизнеса: проблемы и перспективы развития / Ю.Л. Петрушевский, А.Е. Ревунов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 11: Экономика и управление народным хозяйством. – 2018. – С. 198- 208.
102. Петрушевский Ю.Л. Формирование конкурентной стратегии предпринимательских структур в современных условиях / Ю.Л.Петрушевский // Торговля и рынок. – 2019. – №1 (49) – С.64-69
103. Петрушевский Ю.Л. Малое предпринимательство Российской Федерации: экономико-статистический анализ / Ю.Л.Петрушевский, Н.А.Юрина //Сборник научных работ серии "Финансы, учет, аудит". – 2019. - №4(16). – С.71-84
104. Петрушевский Ю.Л. Направления развития деятельности субъектов предпринимательства Российской Федерации на основе экономико-статистических моделей / Ю.Л.Петрушевский, Н.А.Юрина // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 226-234
105. Петрушевский, Л.Ю. Исследование проблем социальной и рыночной инфраструктуры в регионах : монография // Учет, анализ и контроль: состояние и направления развития в условиях международной интеграции: монография / Под общей ред. Ю.Л. Петрушевского. – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – 300 с. – С. 218-227.
106. Петрушевский, Ю.Л. Формирование эффективной системы социальной ответственности бизнеса в Донецкой Народной Республике // Менеджер. – 2018. – № 3 (85). – С. 168-174.
107. Пискунов А.И., Пыткин А.Н. Совершенствование планирования ресурсного обеспечения эффективного функционирования

- предприятий АПК. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити». – 2013. - С. 115-119.
108. Плотникова Е.В., Мазнинов В.В. Развитие сельскохозяйственной логистической инфраструктуры в Краснодарском крае / Е.В. Плотникова, В.В. Мазнинов // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №3 (92). – С. 1080-1086
109. Плюта В. Методы таксономии и факторного анализа. – М.: Статистика. – 1980. – 151 с.
110. Половян А.В., Вертиль А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. В. Половян, Н. Н. Вертиль. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2020. – 151 с.
111. Полозова А. Н. Стратегическое управление развитием организаций [Текст]/ А.Н. Полозова. – М.: Изд-во МАИ. – 2009. – 464с.
112. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 454 с.
113. Постановление «Об утверждении состава потребительской корзины на территории ДНР» от 03.06.2015 г. № 10-40 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://doc.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/PostanovN10\\_40\\_03062015.pdf](http://doc.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/PostanovN10_40_03062015.pdf)
114. Постников В. М. Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений // Наука и образование. – 2012. – № 5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-formirovaniyu-sostava-ekspertnoy-gruppy-orientirovannoy-na-podgotovku-i-prinyatie-resheniy>.
115. Постников В. М. Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений [Электронный ресурс] / В. М. Постников – Режим доступа: <http://technomag.edu.ru/doc/360728.html>

116. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М. А. Комарова, А. Н. Романова. – М.: Путь России, 2002. – 567 с.
117. Рзаев Г.И., Рзаева Т.Г. Эволюция понятия «Потенциал» и его соответствие рыночным условиям хозяйствования / Г.И. Рзаев, Т.Г. Рзаева // Вестник Хмельницкого национального университета. – №5.– Т.2. – 2012. – С. 213-216
118. Ризванов Д.А. Алгоритмы управления ресурсами в сложных системах с применением многоагентных технологий // Вестник УГАТУ. – 2013. – Т. 17, № 5 (58). – С. 117-123.
119. Садеков А.А. Ресурсный потенциал предприятия: [Монография] / А.А. Садеков, А.В.Коструба - Донецк: ООО «Китис», 1998. - 116 с.
120. Садеков, А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. - 414 с
121. Сайт Народного Совета ДНР [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-eduarda-armatova-ob-itogah-raboty-ministerstva-promyshlennosti-i-torgovli-za-2018-god/>
122. Саланова Ю.В. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой / Ю.В. Саланова, О.Е. Стеклова, А.Н. Чекин // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8. – С. 427-431.
123. Сарычев А.П. Решение задачи дискриминантного анализа в условиях структурной неопределенности на основе метода группового учета аргументов /А. П. Сарычев/ Проблемы управления и информатики. – 2008. – № 3. – С. 100-112
124. Святохо Н. В. Теоретические аспекты понятия "ресурсный потенциал" / Н. В. Святохо // Культура народов Причерноморья. — 2009. — № 161. — С. 139—144.
125. Сергеева А.В. Обоснование общей стратегии и видов стратегических изменений предприятия в зависимости от уровня его

- экономической устойчивости / А.В.Сергеева // Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений [Текст]: монография / под общ. ред. А. А. Бакунова; Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского: – Краматорск : ООО «Каштан», 2015 – 332 с. – С.130-149
126. Славянская С. Двигатель экономики. [Электронный ресурс] / С. Славянская – Режим доступа: <http://gazeta-dnr.ru/dvigatel-ekonomiki/>
127. Смирнов Є.М. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / Є.М. Смирнов // Торговля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. - Вип. 28, т. 3. – С. 72-81.
128. Снитко Л.Т. Ресурсное обеспечение деятельности организаций потребительской кооперации: теория, методология, стратегия //Дис. ... д. экон. н.– Белгород, 2004. – 444 с.
129. Снитко Л.Т. Ресурсный потенциал предприятия как основа его экономического роста / Л. Т. Снитко, О. А. Снитко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(1). - С. 166-172
130. Снитко О.А. Формирование системы управления ресурсами предприятия / О.А.Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации экономики права. – 2012. - №2. С.331-334.
131. Современные императивы экономического управления предприятиями на потребительском рынке : Украина, Россия, Беларусь [Текст] : монография / под общ. ред. Л.И.Донец – Донецк : ДонНУЭТ, 2013. – 592 с.
132. Солдатов В.В. Стратегическое управление ресурсами /В.В. Солдатов/ Современные аспекты экономики. – 2010. – №5. – С. 25 -30.
133. Стексова С.Ю. Оценка конкурентоспособности и эффективности использования ресурсного потенциала предприятия: монография./ С. Ю. Стексова. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ – 2017. – 102 с.

134. Тамбовцев В. Ресурсная обеспеченность страны и её политико-экономические последствия / В.Тамбовцев, Л. Валитова // Экономическая политика. – 2007, № 3. – С. 18–31.
135. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 1. – С. 5–40.
136. Тараш Л.И. Магистральные направления стратегического управления в повышении конкурентоспособности предприятий / Л.И.Тараш // Вестник института экономических исследований. - 2016. - № 2. – С.4-12
137. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление/ Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – №4. – С. 133–183
138. Толковый словарь / [авт.-сост. Вебстер Чарлз Кингсли]. – М.: Книжный мир, 2002.– с. 892
139. Трофимов С.В. Методы ситуационного управления промышленным предприятием: автореф.дис. ... канд.экон.наук / С.В. Трофимов; Москва. – 2012. – 20с.
140. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений [Текст]: монография / под общ. ред. А. А. Бакунова; Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского: – Краматорск : ООО «Каштан», 2015 – 332 с.
141. Фаевская Т.М. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур / Т.М. Фаевская // Вестник Калининградского юридического института МВД России. – 2010. - №1 (19). – стр. 40-43
142. Фарафонова Н. В. Аналіз ресурсного забезпечення підприємств АПК в умовах ринку/ Н. В. Фарафонова // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — №4. — С. 158 — 166.

143. Федотова Г.А. Ключевые компетенции сотрудника организации как основа продуктивности его профессиональной деятельности [Электронный ресурс] / Г.А. Федотова – Режим доступа: <https://www.sworld.com.ua/konfer45/172.pdf>
144. Фишберн П.С. Теория полезности для принятия решений. — М.: Наука, 1978. — 352 с.
145. Фролов Д.П. Аксиоматика, гипотетика и будущее теории трансакционных издержек /Д.П. Фролов / Журнал экономической теории. – 2012.– № 2.– С. 83–93.
146. Харченко, В. А. Формирование ресурсных потоков предприятия / В. А. Харченко // Повышение конкурентоспособности отраслей экономики как направление выхода из экономического кризиса : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., 11-12 мая 2016 г., г. Чебоксары. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. – С. 232-238.
147. Ходжсон Дж. Эволюционная и институциональная экономика как новый мейнстрим / Дж. Ходжсон / Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Том 6. – № 2. – С. 8-21
148. Храмцова Т.Г., Храмцова О.О. Тенденции развития потенциала регионального потребительского рынка. / Т.Г. Храмцова, О.О. Храмцова / Вестник НГУЭУ. – 2019;(2). – с. 162-174
149. Черкасов М. Н. Важность ресурсного обеспечения инновационной деятельности в период экономического спада / М.Н. Черкасов/ Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 4 (71). – с. 201 - 203
150. Шаналова Е.Н. Словарь новейших иностранных слов [около 3500 слов: цитаты из СМИ и интернета: подробная этимологическая справка] / Е. Н. Шагалова; Институт русского языка им. В. В. Виноградова РАН. - Москва : АСТ-Пресс Школа, 2019. - 571 с.

151. Шумак Ж.Г. Сравнительный анализ подходов к оценке ресурсного потенциала предприятия [Электронный ресурс]/ Ж.Г. Шумак – Режим доступа: [https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/18426/1/Shumak\\_Zh.G.\\_Sravnit\\_el%27nyi\\_analiz\\_podkhodov\\_k%20otsenke%20resursnogo%20potentsiala%20predpriiatiia.pdf](https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/18426/1/Shumak_Zh.G._Sravnit_el%27nyi_analiz_podkhodov_k%20otsenke%20resursnogo%20potentsiala%20predpriiatiia.pdf)
152. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Перевод с англ. – М.: Эксмо, 2007. – С. 132
153. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с., с.64
154. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров [Текст] / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; пер. с англ. — М. : ИФНРА-М, 2009. — 190 с.
155. Юрин С.В. Ресурсное обеспечение национальной инновационной системы /С. В. Юрин / Креативная экономика. – 2010, № 7 (43). – С. 28–33.
156. Ягафарова Е.Ф. Устойчивость конкурентного преимущество с точки зрения ресурсной концепции / Е.Ф. Ягафарова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2008. – № 10. – С. 30–35.
157. Яковенко Я.А. Методы оценки ресурсного потенциала предприятия / Л.И. Донец, Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – №8. – С. 205-209 (eLIBRARY ID: 28857612)
158. Яковенко Я.А. Управление стратегическими изменениями на предприятии / Я.А.Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : сб. науч. статей / сост.

- Л.И.Донец. – Вып.7 - Донецк: ФЛП С.Г.Кириенко, 2018. – 352 с. – С.235-239
159. Яковенко, Я.А. Векторы обеспечения в контексте управления предприятием / Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – №8. – С. 149-153 (eLIBRARY ID: 38534323).
160. Яковенко, Я.А. Выбор оптимальной стратегии развития предпринимательских структур в контексте регионально - отраслевых приоритетов и ресурсных возможностей / Л.И. Донец, Я.А. Яковенко // Новое в экономической кибернетике. – 2021. – Вып. 3. – С. 108-119.
161. Яковенко, Я.А. Дискурсы предпринимательской активности в контексте экономического развития Донецкой Народной Республики / Л.И.Донец, Т.В.Лиходедова, Я. А. Яковенко // Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития : коллективная монография / Под науч.ред. С.В. Дрожжиной. – Донецк: «Фолиант», 2019. –С. 338-385.
162. Яковенко, Я.А. Инновационная составляющая конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности / Л.И.Донец, Я.А. Яковенко // Донецкие чтения 2019: матер. IV Междунар. науч. конф., (2019, 31 окт.), г.Донецк. – Том 3: Экономические науки. Часть 1 / Под ред. С.В. Беспаловой. – Донецк: ДонНУ, 2019. – С. 20-23 (eLIBRARY ID: 41487475)
163. Яковенко, Я.А. Интернет-продажа как способ формирования конкурентного преимущества предприятия / Я.А. Яковенко // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития: матер. Междунар. научн.- практ. конф., 2017г., 11 мая, г. Москва. – М: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2017. – С. 311-314. (eLIBRARY ID: 29278046)
164. Яковенко, Я.А. Информационно - аналитический инструментарий определения модели развития предпринимательских структур сферы

- розничной торговли в конкурентной бизнес-среде / Л.И. Донец, Я.А. Яковенко // Вестн. Ин-та экон. исслед. – 2021. – №3. – С. 111-125.
165. Яковенко, Я.А. Исследование торгового предпринимательства в Донецкой Народной Республике / Я.А. Яковенко // Современные проблемы развития социально-экономических систем: инновационные подходы и решения в управлении и маркетинге // Матер. Всерос. науч.-практ.конф. с междунар. участием, 2020г, 21-24 окт., г.Ростов-на-Дону – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2020. – С. 89 - 93.
166. Яковенко, Я.А. Комплексный подход к оценке ресурсного обеспечения предпринимательских структур в конкурентной среде / Я.А. Яковенко // Экономические и гуманитарные науки. – 2021. – № 9. – С.103-111. (ВАК РФ)
167. Яковенко, Я.А. Конститутивные факторы развития предпринимательских структур на потребительском рынке Донецкой Народной Республики / Я.А. Яковенко // Торговля и рынок. – 2020. – №. 4(56), т.1. – С. 194-200.
168. Яковенко, Я.А. Научно - методические основы анализа ресурсного обеспечения предпринимательских структур / Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – №9. – С. 82-86 (eLIBRARY ID:43786690).
169. Яковенко, Я.А. Научно - методический инструментарий оценки уровня ресурсообеспечения предпринимательских структур / Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – №10. – С. 121-125 (eLIBRARY ID: 46978993).
170. Яковенко, Я.А. Научно-методический подход к формированию ресурсной стратегии предприятия/ Л.И. Донец, Я.А. Яковенко // Вестн. ДонНУ. Сер. В: Экономика и право. – 2016. – №4. – С. 81-87 (eLIBRARY ID: 32615035).

171. Яковенко, Я.А. Обеспечение безопасности потребительского рынка Донецкой Народной Республики продуктами питания отечественного производства / Я.А. Яковенко // Дорожная карта мировой экономики: матер. VI Междунар. науч.-практ. интернет-конф., 2020г., 19 нояб., г. Донецк. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – С. 174 - 176.
172. Яковенко, Я.А. Оценка состояния потребительского рынка Донецкой Народной Республики / Л.И. Донец, Я.А. Яковенко // Вестн. ДонНУ. Сер. В: Экономика и право. – 2020. – №4. – С. 97-106.
173. Яковенко, Я.А. Потребительский рынок Донецкой Народной Республики как ключевая доминанта ресурсного обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / Я.А. Яковенко // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Highway Institute: международный научно-технический журнал. – 2020. – № 3(34). – С. 222-233.
174. Яковенко, Я.А. Проблема экономической безопасности в контексте управления ресурсным потенциалом Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2016. – №7. – С. 152-156
175. Яковенко, Я.А. Ресурсное обеспечение как детерминанта создания конкурентных преимуществ в предпринимательских структурах розничной торговли / Я.А. Яковенко // Состояние и траектория развития торговли Донецкой Народной Республики: матер. II Междунар. научн.- практ. конф. «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития», 2019г., 30 мая, г. Донецк. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – С. 289-295.
176. Яковенко, Я.А. Системный подход к управлению ресурсами предприятия / Я.А. Яковенко // Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития: сб. матер. II-й Межд. науч.-практ. конф., 2019г., 30 мая, г. Донецк. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – С. 272 – 276.

177. Яковенко, Я.А. Стратегические изменения и ресурсно-компетенционная база предприятия: диалектика взаимодействия / Я. А. Яковенко // Механизмы повышения эффективности финансово – хозяйственной деятельности предприятия: монография / Коллектив авт. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018. – С. 15-26.
178. Яковенко, Я.А. Структурный анализ как способ определения динамики развития ресурсного обеспечения предпринимательских структур / Я.А. Яковенко // Тенденции развития мировой торговли в XXI веке: матер. IX Междунар. науч.-практ. конф., 2021г., 15-24 нояб., г. Пермь: Изд-во Перм. Ин-та (филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. – С. 203-208.
179. Яковенко, Я.А. Сущностно - содержательные особенности ресурсного потенциала предприятия: теоретический аспект / Я.А. Яковенко // Управленческий конгресс: сб. ст. по матер. комплекс. науч. - практ. мероприятия НИУ «БелГУ», 2018 г., 30 окт. – 2 нояб., г. Белгород: НИУ «БелГУ», 2018. – С. 168-174.
180. Яковенко, Я.А. Торговые сети как форма организации торгового предпринимательства в Донецкой Народной Республике / Я.А. Яковенко, Л.И. Донец // Теория и практика коммерческой деятельности: матер. XXI Межд. науч.-практ. конф., 2021г., 21-23 апр., г. Красноярск: СФУ, 2021. – С. 73-78 (eLIBRARY ID: 47471784) .
181. Яковенко, Я.А. Управление стратегическими изменениями на предприятии / Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – №7. – С. 235-239 (eLIBRARY ID: 32544375).
182. Arnold G. Tracing the development of value based management / Arnold G., Davies M. (eds) ; Value based management. Context and application. John Wiley & Sons. — N. Y., 2000.
183. Bourdieu P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. — L.: Routledge, 2010

184. Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2005). The effects of quality management: A survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10), 940-952. <http://doi.org/10.1108/01443570510619464>
185. Li D., & Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China // *J. of Business Research*, 2014. T.67(1). P. 2793–2799.
186. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and development*. – 1997. –August. – P. 73-77.
187. Pajk D. Fit gap analysis-the role of business process reference models / Pajk D., Kovacic A. // *Economic and Business Review for Central and SouthEastern Europe*. – 2013. – Vol. 15(4). – P. 319.
188. Prahalad C. K. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15 (1). – P. 5–16.
189. Rokeach M. *The nature of Human Values* / M. Rokeach. – N.Y. : The free press, 1973. – 438 p.
190. Rumelt R.P. Towards a strategic theory of the firm // *Competitive Strategy*. Vol. 2. / Eds. by C.A. Maritan, M.A. Peteraf. Cheltenham and Northampton: Elgar, 2011. P. 3–17.
191. Schwaninger M., Ambroz K., Rios J. P. *System Dynamics and Cybernetics: A Necessary Synergy* // *International System Dynamics Conference*. – Oxford, 2004.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А – Теоретические подходы к определению понятия «ресурсный потенциал»

Автор	Определение
А. Антонова [10, стр.24]	Ресурсным потенциалом - это обеспечение достижения качественных и количественных характеристик развития объекта исследования путем рационального использования ресурсов
Ю. Олейник [93, стр. 45]	Ресурсный потенциал – это ресурсное обеспечение корпоративного менеджмента, разделяя его на внешнее обеспечение и внутреннее обеспечение. При этом основу ресурсного потенциала управляющей подсистемы составляют кадровые, информационные и интеллектуальные ресурсы
К. Миско [86, стр. 34]	Ресурсный потенциал - это совокупность как реализованных, так и нереализованных возможностей использования ресурсов в процессе удовлетворения общественных потребностей, выраженная в ресурсной форме
А. Садеков [119, стр. 51]	Ресурсный потенциал - это совокупность ресурсов, имеющих в распоряжении объекта исследования для выполнения различных видов работ и услуг с целью получения максимальной прибыли
К. А. Белоусова [29, стр. 6].	Ресурсный потенциал - это совокупность отношений, возникающих по поводу привлечения и использования ресурсов, уровень и интенсивность использования которых формирует новые финансово-экономические, социальные и экологические состояния хозяйственной деятельности
О.Ф. Балацкий [18, стр. 113]	Ресурсный потенциал - это запасы, источники, которые являются или могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели. На сегодня такая точка зрения считается наиболее адекватной условиям конкурентного рынка
Л.Г. Огорокова [92, с.142]	Ресурсный потенциал - это совокупная система ресурсов, используемых комплексно; это взаимозаменяемость ресурсов, используемых в общественном производстве; в состав входят ресурсы, предназначенные к потреблению в рассматриваемом периоде и будущем, их страховые и другие запасы; это степень готовности ресурсов, то есть ресурсы, которые можно получить с учетом достигнутого уровня технологического развития общества и экономической целесообразности вовлечения в общественное производство; и ресурсный потенциал включают альтернативные ресурсы и их источники, т. е. новые возможности или виды ресурсов

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б – Методы оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры

Название метода	Характеристика
1	2
<b>По направлению формирования информационной базы для оценки ресурсного обеспечения</b>	
Критериальные методы	Характеризуются формированием информационной базы анализа на основе отчетной и / или плановой документации предпринимательской структуры. Имеет место одновременного использования абсолютных и относительных показатели. При условии надлежащего информационного обеспечения данные методы являются одними из самых точных, так как исходные данные для осуществления расчетов являются детерминированными. Применение данных методов связано с большим объемом расчетов, необходимость подготовки и обработки больших объемов информации
Экспертные методы	Преимущественно базой являются стохастические данные, по оценке экспертов. Данная группа методов не обеспечивает высокой точности анализа, но с большой вероятностью позволит качественно оценить состояние предпринимательской структуры. Данные методы широко используются для анализа потенциальных возможностей конкурентов. К основным недостаткам относят субъективизм, так как личные качества экспертов могут оказывать влияние на окончательные результаты анализа
Математические методы	Базируются на определенных алгоритмах расчета показателей, концентрируют моделирования по факторам реализации продукции. Объемы аналитической работы и сложность расчетов зависят от количества учтенных факторов многофакторной модели и от того, является ли эта модель динамичной. Данные методы представляют достаточно точные расчеты, но при этом требуют создания управляемой базы данных и дают лучшую отдачу при условии применения вычислительной техники по тщательно обоснованным программным обеспечением
<b>По направлению учета финансово-экономических оценки ресурсного обеспечения</b>	
Затратный подход	Основан на принципах: замещения, наиболее эффективного использования, сбалансированности, экономической величины и экономического разделения ресурсов. Недостатком данного подхода является то, что он предполагает расчет показателей, отражающих только затраты предприятия. Комплексный показатель ресурсоэффективности формируется на основе оценки потребления ресурсов.
Ресурсный подход	Позволяет оценивать ресурсное обеспечение в разрезе отдельных видов ресурсов на основе расчета показателей их отдачи. Ресурсная концепция в качестве предмета внутреннего анализа использует ресурсы, которые формируют стратегические компетенции предпринимательской структуры и усиливают конкурентные позиции организации. В рамках данного подхода оценка ресурсного обеспечения сводится к определению стоимости доступных ресурсов, а уровень ресурсного обеспечения определяется отношением полученного результата к объему использованных ресурсов

1	2
Результативный подход	<p>Основан на обобщающих показателях, а также изучении и измерении степени влияния факторов на величину исследуемых показателей. Сложность его использования заключается в установлении зависимости результирующих показателей от многочисленных и разнообразных детерминант, что требует детального, глубокого и всестороннего исследования факторов, влияющих на формирование и использование ресурсного потенциала предпринимательской структуры.</p>
<b>По охвату объектов ресурсного обеспечения</b>	
Комплексный подход	<p>Базируется на изучении объектов как сложных экономических систем, состоящих из отдельных элементов с многочисленными внутренними и внешними связями. В рамках данного подхода реализуются основные методологические принципы ресурсного и результативного подходов: совокупности показателей оценки ресурсов. Принципиальным отличием является применение комплексного индикатора ресурсообеспеченности, рассчитанного на основе интегральной оценки составляющих компонентов ресурсного потенциала.</p>
Системный подход	<p>Данный подход основан на понимании ресурсного обеспечения предпринимательской структуры с позиций оценки ресурсов для обеспечения устойчивого функционирования предпринимательской структуры в настоящем и будущем. Ресурсное обеспечение рассматривается как совокупность параметров, характеризующих его функционирование, как результирующая реакция субъекта хозяйствования на возмущения внешней среды и внутренние изменения.</p>















Город	Местоположение	Наименование ДП ГП Рынки Донбасса	Наименование объекта торговли	Фактический адрес объекта торговли		
	Кировский район	ДП «Рынок Республиканский» № 8/1	Рынок «Скиф»	ул. Кольцова, 1		
		ДП «Рынок Республиканский» № 8/2	Рынок «Днепр»	ул. Туполева, 9а		
		ДП «Рынок Республиканский» № 8/3	Рынок «Меркурий-Сити- Маркет»	ул. Петровского, 111		
			Оптовый рынок	ул. Пинтера, 1		
		ДП «Рынок Республиканский» № 8/4	Рынок «Сокол»	ул. Петровского, 138		
			Рынок «Олимп-97»	пересечение ул. Ревякина и ул. Петровского		
	Петровский район	ДП «Рынок Республиканский» № 9/1	Рынок «Абакумовский»	ул. Дагестанская, 50б		
			Рынок «Петровский»	ул. Петровского, 221		
			Рынок	ул. Петровского, 258а		
				ул. Коммунаров, 45		
Новоазовский район	г. Новоазовск	ДП «Рынок Республиканский» № 12/1	Рынок «Центральный»	ул. Коммунаров, 45в (Валентина), 45б (Кристал) ул. Ленина 37 или 37г (Мадина), 37а, 37в, 37б		
			Дельфин	пос. Седово, ул. Калинина, 14а		
	Новоазовский район		Рынок «Стегляшка»	пос. Седово, ул. Комсомольская, 73а		
			Рынок «Лук»	пр. Генерала Данилова, 40		
Максеевка	г. Максеевка	ДП «Рынок Республиканский» № 13/1	Рынок «Мирный»	ул. Академическая- Педагогическая		
			Рынок «Центральный»	ул. Московская, 1а		
		ДП «Рынок Республиканский» № 13/2	Рынок «Баракат»	ул. Ленина, 142а		
			Рынок	ул. Менделеева, 31		
		ДП «Рынок Республиканский» № 16/1	Рынок «Менделеевский»	ул. Островского, 72		
			Рынок «Эсент»	квартал Гвардейский		
		ДП «Рынок Республиканский» № 16/2	Рынок «Агора»	ул. Богдана Хмельницкого, 33а		
			Рынок «Цветы»	пересечение улиц Ленина и бульвара 8-го Сентября		
		ДП «Рынок Республиканский» № 16/3	Авторынок «Бажановский»	ул. Ярошенко, 83		
			Рынок «Шахтерский»	ул. Монтажная, 52в		
			Рынок	ул. Монтажная, 69		
		ДП «Рынок Республиканский» № 16/4	Рынок «Плехановский»	ул. Плеханова, 2		
			Рынок «Холодна Балка»	ул. Кирова, 9		
			Рынок «Октябрьский»	мкр. Октябрьский, 23		
		ДП «Рынок Республиканский» № 17/1	Рынок «Гвардейский»	ул. Свободы, 3а		
			Рынок «Восточный»	ул. Героев Сталинграда		
		Углегорск	г. Углегорск	ДП «Рынок Республиканский» № 18/1	Рынок «Хацапетовский»	ул. Некрасова, 28а
		Ясиноватая	г. Ясиноватая	ДП «Рынок Республиканский» № 21/1	Торговый дом «Агропродукт-Дон»	ул. Некрасова, 19/14
Торговые ряды по проспекту Железнодорожников	пр. Железнодорожников					
Торговые ряды	ул. Заводская					
ООО «Торговый комплекс «Городской»	пр. Железнодорожников					

Город	Местоположение	Наименование ДП ГП Рынки Донбасса	Наименование объекта торговли	Фактический адрес объекта торговли	
Харцызск	г. Харцызск	ДП «Рынок Республиканский» № 22/1	КП «Харцызский городской рынок»	ул. Шалимова	
			КП «Харцызский городской рынок «Черемушки»	мкр. Metallургов	
			ООО «Беркут»	ул. Шалимова, 27	
			Рынок	ул. Шевченко, 56	
			Рынок «Центральный кооператив «Прогресс-2»	ул. Рыночная, 1; ул. Рыночная, 3; ул. Рыночная 5; ул. Дзержинского 16	
Иловайск	г. Иловайск		Рынок	пер. Старобольничный, 5	
Зугрэс	г. Зугрэс		Рынок	пос. Нижняя Крынка, ул. Смирнова	
Макеевка	г. Макеевка		Рынок «Эра»	ул. Горловской дивизии, 2а	
Нижняя Крынка	п. Нижняя Крынка		Рынок	ул. Пересыпкина, 8	
Горловка	г. Горловка	ДП «Рынок Республиканский» № 23/1	Оптовый овощной рынок	ул. Пересыпкина, 10а	
			Рынок	ул. Королева, 101	
			Торговые ряды	ул. Фадеева, 67а	
			Рынок	ул. Немировича-Данченко, 7а	
			Рынок	ул. Бессонова, 16а	
			Рынок	ул. Артемовское шоссе, 23	
			ДП «Рынок Республиканский» № 23/2	Торговые ряды	ул. Первомайская, 2
				Торговые ряды	ул. Первомайская, 7/1
		Рынок «Нива»		ул. Первомайская, 7; ул. Первомайская 16а	
		ООО «Предприятие промышленных поставок»		ул. Интернациональная, 88	
		Торговые ряды		ул. Дзержинского; ул. Качалова	
		Рынок ФЛП Карпа		пр. Победы, 71/2	
		Торговые ряды		ул. Кирова, 25	
		Торговые ряды	ул. Болотникова		
		Рынок	ул. Ковпака		
Торговые ряды	ул. Виноградная, 42а				
Снежное	г. Снежное	ДП «Рынок Республиканский» № 24/1	ООО «Торговый Град Виктор и Я»	ул. Сиверса, 50	
			ООО ТЦ «Виктория»	пос. Северный, ул. Квитки	
			ООО «АС Гафарэ»	ул. Советская, 106а	
			ООО ТЦ «Виктория» (торговые ряды)	ул. Гагарина	
Амвросиевка	г. Амвросиевка	ДП «Рынок Республиканский» № 25/1	Рынок Потребительского общества «Амвросиевское Горпо»	ул. Мичурина, 7	
			Торговая площадка «Черемушки» статус рынка не присвоен (по данным администрации г. Амвросиевка коллективное предприятие «Рынок Амвросиевского районного потребительского общества»)	ул. Молодежная, 38 (по данным администрации г. Амвросиевка ул. Молодежная, 38а)	
			Торговые ряды Амвросиевского районного потребительского общества	ул. Свободы, без номера	
			Рынок ПК ЧП «Ладомир»	ул. Павших Коммунаров, 2а	

Город	Местоположение	Наименование ДП ГП Рынки Донбасса	Наименование объекта торговли	Фактический адрес объекта торговли
Ждановка	г. Енакиево	ДП «Республиканский рынок № 26/1»	Рынок Шергелашвили Папули Васильевич	г. Юнокоммунаровск, ул. Ильича, 20
	г. Ждановка		Рынок ООО Фирма «Темп ЛТД»	ул. Коммунистическая, 53б
			Рынок «Центральный»	ул. Привокзальная, 3
Кировское	г. Кировское		Вещевой рынок	мкр. Горняцкий, 19
Торез	г. Торез	ДП «Рынок Республиканский» № 27/1	Рынок ЧП Мизина Н.И.	ул. Николаева, 49
			Рынок ЧП Резниченко А.А.	ул. Николаева, 49
			Торговые ряды ООО «Анастасия»	мкр. 3 (район столовой «Березка»)
			Рынок ООО «Скиф- сервис»	ул. Ленина
			Рынок ЧП Андриеш С.П.	мкр. 30 лет Победы
Шахтерск	г. Шахтерск	ДП «Республиканский рынок № 28/1»	МЧФ «Янек»	ул. Попова, 3
			ТЦ «Лилия»	ул. Ленина, 24а
			Торговые ряды	пос. Стожковское, ул. Пархоменко
Докучаевск	г. Докучаевск	ДП «Республиканский рынок № 29/1»	ООО «Рынок»	ул. Лихолетова, 19
			Торгово-выставочный комплекс «БИС»	ул. Центральная, 88
Комсомольское	г. Комсомольское	ДП «Республиканский рынок № 30/1»	Рыночная торговля (Колхозный рынок)	Старобешевский район, г. Комсомольское, ул. Маяковского, 1а
			Рыночная торговля (МЧП «Огонек»)	Старобешевский район, г. Комсомольское, ул. Маяковского, 1а-11/2; 1а- 11/4; 1а-11/5

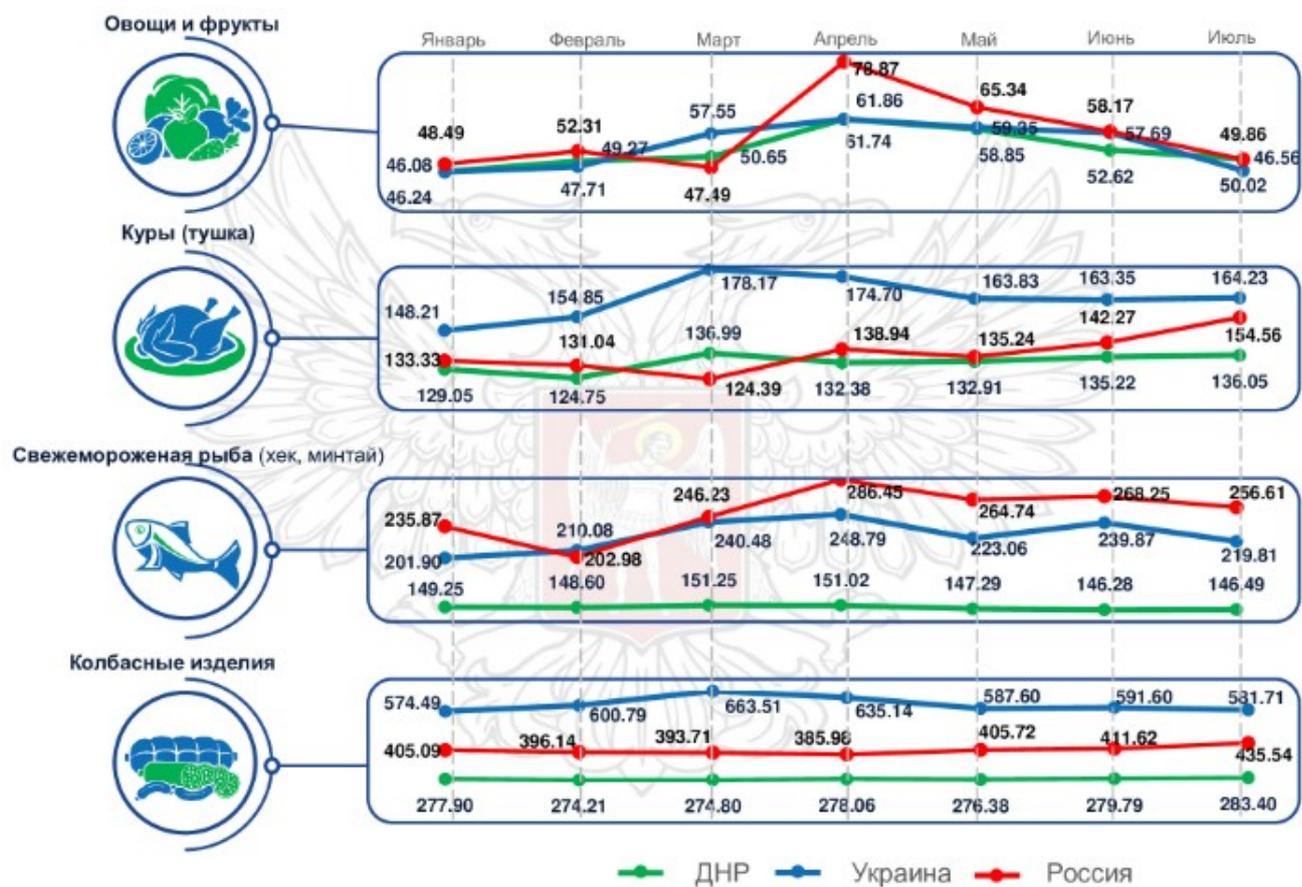


Рисунок В.1 – Сравнительная динамика цен на основные продовольственные товары в Донецкой Народной Республике, России и Украине за январь-июль 2021 г.

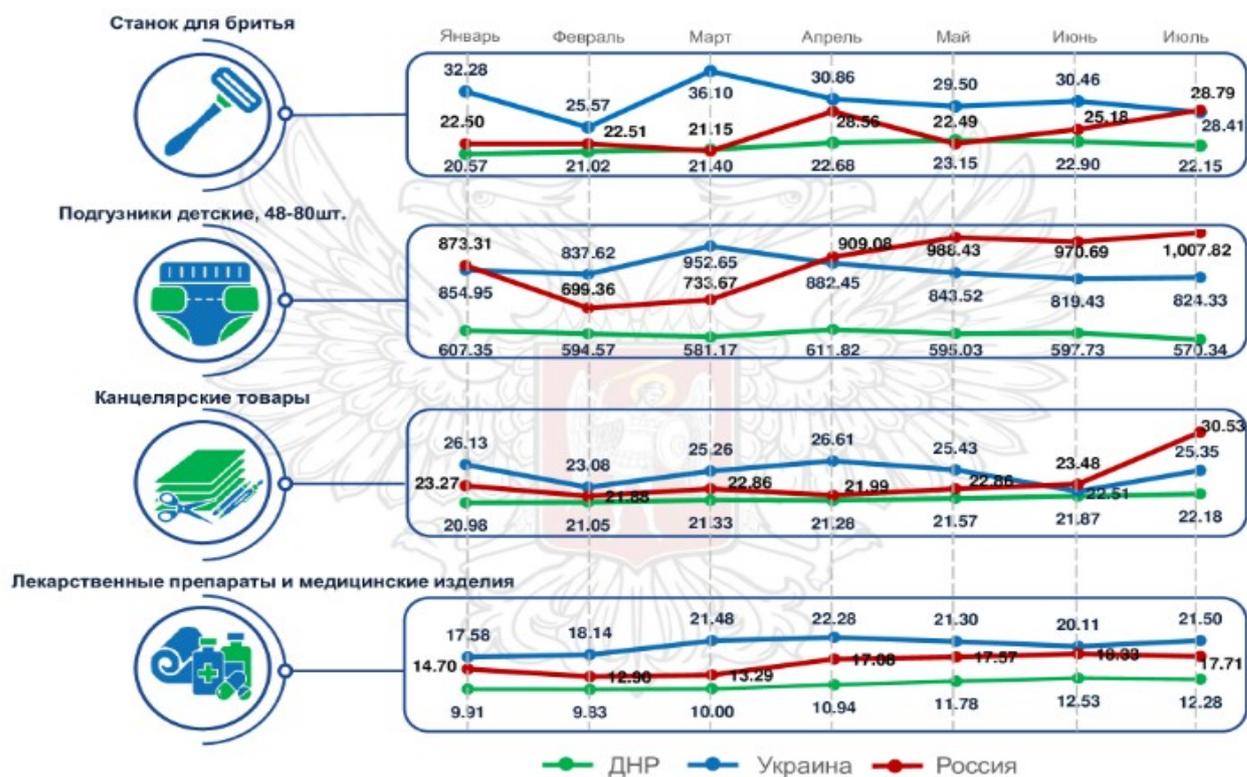


Рисунок В.2 – Сравнительная динамика цен на основные непродовольственные товары в Донецкой Народной Республике, России и Украине за январь-июль 2021 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Пример анкеты для проведения социологического исследования рынка «вторичного потребления» в Донецкой Народной Республике

#### Анкетирование проводится с целью изучения мотивов «секонд-хенд» потребления

**1) Укажите, пожалуйста, к какой категории вы относитесь:**

- 16-25 лет (ученик, студент, активная молодежь)
- 26-35 лет (самостоятельная аудитория работающих, молодые семьи)
- 36-45 лет (средний возраст)
- 46-60 лет (самостоятельная группа, характеризующаяся взрослыми детьми (в случае семейного статуса) и возможным наличием внуков)
- от 61 года (предпенсионный и пенсионный возраст)

**2) Укажите ваш пол:**

- мужчина
- женщина

**3) Ваш среднемесячный уровень дохода составляет:**

- меньше 8000 руб.
- 8000 – 12000 руб.
- больше 12000 руб.

**4) Ваше отношение к приобретению стоковой и бывшей в употреблении одежды и обуви?**

- положительное
- отрицательное
- нейтральное

**5) Ваше отношение к запрету ввоза в Донецкую Народную Республику товаров «хеконд хенда»?**

- положительное
- отрицательное

**6) Какие Ваши мотивы приобретения товаров «хеконд хенда»?**

- возможность приобрести качественные вещи за доступные цены
- отсутствие денежных средств на приобретение новой одежды и обуви
- возможность найти среди подержанных вещей новую одежду
- возможность дешево приобрести одежду модных «брендов»
- доступность приобретения детской одежды в хорошем состоянии

**БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!****ПРИЛОЖЕНИЕ Д****АНКЕТА**

для оценки уровня компетентности респондентов привлеченных для формирования системы показателей ресурсного обеспечения предпринимательских структур

**1. Укажите сферу своей профессиональной деятельности:**

- сфера науки \_\_\_\_\_  
(научная степень)
- сфера торговли

**2. Укажите стаж работы в профессиональной сфере:**

- до 3 лет
- 3-5 лет
- 5-10 лет
- более 10 лет

**3. Укажите степень влияния проведенного теоретического анализа на Ваше мнение:**

- высокая
- средняя
- низкая

**4. Укажите степень влияния практического опыта в области ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур на Ваше мнение:**

- высокая
- средняя
- низкая

**5. Укажите какое влияние оказывает интуиция на Ваше мнение:**

- высокое
- среднее
- низкое

**6. Оцените частоту проявления Вашего качества «Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации в профессиональной области»:**

- всегда
- почти всегда
- очень часто
- часто
- чаще средней

средняя

**7. Оцените частоту проявления Вашего качества «Способность своевременно реализовывать принятые решения»:**

- всегда  
 почти всегда  
 очень часто  
 часто  
 чаще средней  
 средняя

**8. Оцените частоту проявления Вашего качества «Дисциплинированность и организованность»:**

- всегда  
 почти всегда  
 очень часто  
 часто  
 чаще средней  
 средняя

**Спасибо за ответы и сотрудничество!**

Критерии для оценки уровня компетентности респондентов для качественной оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур

Таблица Д.1 - Определение уровня профессиональной подготовки и информированности респондентов

Квалификация респондента	Значение коэффициента $K_{il}$ (балл)
Доктор экономических наук	1,0
Кандидат экономических наук	0,9
Экономист со стажем более 20 лет	0,8
Экономист со стажем от 15 до 20 лет	0,7
Экономист со стажем от 10 до 15 лет	0,6
Экономист со стажем от 5 до 10 лет	0,5

Таблица Д.2 - Определение степени аргументированности респондентов

Источник аргументации	Степень влияния источника на мнение респондента (балл)		
	Высокая	Средняя	Низкая
Проведенный теоретический анализ	0,3	0,2	0,15
Практический опыт в области ресурсного обеспечения деятельности предпринимательских структур	0,5	0,6	0,3
Интуиция	0,2	0,1	0,05
Итого	1,0	0,9	0,5

Таблица Д.3 - Вербально-цифровая шкала оценки личных качеств респондента

Личные качества респондента	Оценка проявления качества					
	Всегда	Почти всегда	Очень часто	Часто	Чаше средней	Средняя
	<i>1 бал</i>	<i>0,9 баллов</i>	<i>0,8 баллов</i>	<i>0,7 баллов</i>	<i>0,6 баллов</i>	<i>0,5 баллов</i>
Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации в профессиональной области						
Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать эффективные решения относительно ресурсного обеспечения						
Способность своевременно реализовывать принятые решения						
Дисциплинированность и организованность						

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### АНКЕТА Ж.1

Для определения основных направлений оценки ресурсного обеспечения  
развития предпринимательских структур

Уважаемый эксперт! Данный опрос осуществляется с целью формирования системы  
показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур

Правила заполнения анкеты:

*Выбранный вариант ответа необходимо отметить символом*

При заполнении матрицы попарных сравнений необходимо  
руководствоваться следующей шкалой Саати



1. Ф.И.О.\*:

2. Название организации\*:

3. Должность\*:

*\* указывается по желанию*

4. Укажите Ваш стаж работы в занимаемой должности:

- менее 1 года  
 от 1 до 5 лет  
 от 5 до 7 лет  
 более 7 лет

5. Оцените Вашу позицию относительно влияния уровня ресурсного обеспечения на развитие предпринимательской структуры:

- влияние существенное  
 влияние не существенное

6. Оцените Вашу позицию относительно важности учета *i-того* вида ресурсов для развития предпринимательской структуры

Утверждение: «Данный вид ресурсов следует обязательно учитывать при оценке ресурсного обеспечения предпринимательской структуры»

Базовые ресурсы, составляющие основу развития предпринимательской структуры	Выбор по шкале Лайкерта*				
	<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Технико-технологические					
Финансовые					
Кадровые					
Информационные					
Организационные					
Маркетинговые					

Базовые ресурсы, составляющие основу развития предпринимательской структуры	Выбор по шкале Лайкерта*				
	полностью согласен	согласен	частично согласен	частично не согласен	полностью не согласен
Пространственные					
Репутационные					
Инвестиционные					

\* *Примечание:* Шкала Лайкерта: полностью согласен (5 баллов); согласен (4 балла); частично согласен (3 балла); частично не согласен (2 балла); полностью не согласен (1 балл).

**7. Заполните матрицу попарных сравнений для определения значимости функциональных блоков оценки ресурсного обеспечения предпринимательской структуры:**

	Информационное обеспечение	Технико- технологическое обеспечение	Финансовое обеспечение	Кадровое обеспечение	Организационное обеспечение	Маркетинговое обеспечение
	0					
		0				
			0			
				0		
					0	
						0

**Спасибо за ответы и сотрудничество!**

Таблица Ж.1 - Обобщенные результаты экспертного исследования для определения функциональных блоков оценки ресурсного обеспечения предпринимательских структур

Базовые ресурсы	Ответы экспертов распределенные согласно шкалы Лайкерта, баллы						Агрегированная оценка
	1	2	3	4	5	6	
Технико-технологические							
Финансовые							
Кадровые							
Информационные							
Организационные							
Маркетинговые							
Пространственные							
Инвестиционные							

## АНКЕТА Ж.2

для определения основных показателей оценки ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур

Уважаемый эксперт! Данный опрос осуществляется с целью формирования  
системы показателей оценки ресурсного обеспечения предпринимательских  
структур

### Правила заполнения анкеты:

*выбранный вариант ответа необходимо отметить символом*



**1.Ф.И.О.\*:**

---

**2. Название организации\*:**

---

**3. Должность\*:**

---

*\* указывается по желанию*

**4. Укажите Ваш стаж работы в занимаемой должности:**

- менее 1 года  
 от 1 до 5 лет  
 от 5 до 7 лет  
 более 7 лет

**5. Укажите Вашу позицию относительно важности оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры:**

*низкая* ←—————→ *высокая*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**6. Существует ли в Вашей предпринимательской структуре структурное подразделение, отвечающее за ресурсное обеспечение?**

- да \_\_\_\_\_  
*(указать какое именно)*
- нет

- нет, но в ближайшей перспективе планируется создание данного структурного подразделения

**7. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i-go* показателя в блок «Информационное обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

Утверждение: «Данный показатель необходимо включить в блок «Информационное обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приоритетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		полностью согласен	согласен	частично согласен	частично не согласен	полностью не согласен
Уровень своевременности поступления и использования информации						
Уровень развития информационных систем и информационных технологий						
Уровень развития сетевых интернет-коммуникаций с потребителем (СМС-информирование, социальные сети, др.)						
Уровень информационной грамотности потребителей информации						
Уровень автоматизации информационного обеспечения						
Уровень удовлетворения информационных потребностей						
Уровень инновационности программного обеспечения						
Разнообразие используемых информационных источников и методов работы с информацией						
Уровень информационной защищенности конкурентных преимуществ						

\* Примечание: Шкала Лайкерта: полностью согласен (5 баллов); согласен (4 балла); частично согласен (3 балла); частично не согласен (2 балла); полностью не согласен (1 балл).

**8. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i-go* показателя в блок «Технико-технологическое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

Утверждение: «Данный показатель необходимо включить в блок «Технико-технологическое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приоритетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		полностью согласен	согласен	частично согласен	частично не согласен	полностью не согласен
Коэффициент обеспеченности персонала основными средствами						
Коэффициент износа основных средств						
Фондоотдача						
Коэффициент эффективности использования общей площади						

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		полностью согласен	согласен	частично согласен	частично не согласен	полностью не согласен
Фондовооруженность						
Коэффициент инновационной оснащенности торгово- технологического оборудования						
Коэффициент прироста основных средств						
Коэффициент обеспеченности персонала торговой площадью						
Коэффициент установочной площади торгового зала						
Коэффициент экспозиционной площади торгового зала						
Коэффициент использования складской площади						
Рентабельность основных средств						
Коэффициент загруженности каналов обслуживания						
Коэффициент годности основных средств						
Товарооборот на 1м <sup>2</sup> торговой площади						
Коэффициент обновления основных средств						

**9. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i-20* показателя в блок «Финансовое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

*Утверждение:* «Данный показатель необходимо включить в блок «Финансовое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		полностью согласен	согласен	частично согласен	частично не согласен	полностью не согласен
Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными оборотными активами						
Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала						
Коэффициент общей ликвидности						
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности						
Рентабельность продаж						
Оборачиваемость товарных запасов						
Рентабельность издержек обращения						
Рентабельность собственного капитала						
Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными оборотными активами						
Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала						
Коэффициент общей ликвидности						
Продолжительность финансового цикла						
Рентабельность товарных запасов						
Коэффициент финансовой устойчивости						

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Эффект финансового левериджа						
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности						

**10. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i-20* показателя в блок «Кадровое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

*Утверждение:* «Данный показатель необходимо включить в блок «Кадровое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения

предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Корпоративная идентичность сотрудников компании						
Уровень обеспеченности торгово-оперативным персоналом						
Коэффициент эффективности управленческого персонала						
Уровень культурной вовлеченности персонала в решение проблем						
Уровень обеспеченности управленческим персоналом						
Коэффициент оборота по приему						
Адаптивность персонала						
Коэффициент эластичности численности работников от объема товарооборота						
Коэффициент квалификационного состава управленческого персонала						
Коэффициент текучести торгово-оперативного персонала						
Издержки на персонал						
Коэффициент оборота по выбытию						
Творческая активность персонала						
Степень разносторонности персонала						
Уровень маркетинговой активности персонала						
Уровень рационализаторских способностей персонала						

**11. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i-20* показателя в блок «Организационное обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

*Утверждение:* «Данный показатель необходимо включить в блок «Организационное обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения

предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Гибкость связей со стейкхолдерами						
Своевременность поставок товаров						

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Уровень использования прогрессивных форм и методов продажи						
Гибкость и своевременность конкурентных изменений						
Адаптивность конкурентной политики						

**12. Укажите (по шкале Лайкерта) Вашу позицию о необходимости включения *i*-го показателя в блок «Маркетинговое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры.**

Утверждение: «Данный показатель необходимо включить в блок «маркетинговое обеспечение» системы показателей оценки уровня ресурсного обеспечения предпринимательской структуры»

Показатель	Ранг приори- тетности	Выбор по шкале Лайкерта*				
		<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
Уровень активизации сбыта продукции						
Товарная активность						
Доля рынка						
Уровень имеджево-брендовой привлекательности предприятия						
Средний темп роста товарооборота						
Уровень затрат на сбыт						
Уровень обеспечения рыночной состоятельности						
Эффективность сбытовой политики						
Эффективность средств стимулирования сбыта						
Уровень развития digital-маркетинга						
Уровень рекламной активности						
Рациональность каналов товароснабжения						
Степень охвата целевого рынка рекламным влиянием						
Гибкость ценовой политики						
Комплексность товарного портфеля						
Скорость реакции на потребности рынка						
Наполняемость полочного пространства						
Интенсивность обновления товарного портфеля						
Уровень качества выкладки товаров						
Привлекательность атмосферы магазина						

**Спасибо за ответы и сотрудничество!**

Таблица Ж.2 - Обобщенные результаты экспертного исследования  
определения  
основных направлений оценки ресурсного обеспечения развития  
предпринимательских структур

Базовые ресурсы составляющие основу развития предпринимательской структуры в конкурентной среде	Ответы экспертов распределенные согласно шкалы Лайкерта, баллы						Агрегированная оценка
	1	2	3	4	5	6	
Технико-технологические							
Финансовые							
Кадровые							
Информационные							
Организационные							
Маркетинговые							
Пространственные							
Инвестиционные							

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3.1

Характеристика выборочной совокупности предпринимательских структур  
Донецкой Народной Республики

№ п/п	Название предпринимательской структуры	Адрес
1	Минимаркет "Восторг"	г. Донецк, Комсомольский просп., 25/111,
2	Минимаркет "Триумф"	г. Донецк, пр-т Гринкевича, 8
3	Минимаркет "Изобилие"	г. Макеевка, ул Московская 1 а
4	Минимаркет "Толстяк"	г. Макеевка, ул Московская, 18
5	Минимаркет "Кум"	г. Донецк, ул. Отважных, 9А
6	Минимаркет "Пир"	г. Донецк, ул. Щетинина, 21
7	Минимаркет "Смак"	Макеевка, ул Московская, 31А
8	Минимаркет "Лайм"	г. Макеевка, квартал Гвардейский,10/1
9	Минимаркет "Удача"	г. Донецк, ул Аристова, д.2/1
10	Минимаркет "Фуршет"	г. Макеевка, пр-кт Ленина, 131
11	Минимаркет "Гранат"	г. Макеевка, ул. Плаханова, 4Б
12	Минимаркет "Гурман"	г. Донецк, бульвар Пушкина, 20,
13	Минимаркет "Леон"	г. Донецк, ул. Артема, 129А
14	Минимаркет "Виктория"	г. Донецк, ул. Буденовских партизанов, 69
15	Минимаркет "Апельсин"	г. Макеевка, ул. Свердлова, 38

Таблица 3.2

Исходные данные для группировки предпринимательских структур  
Донецкой Народной Республики на основе дискриминантного анализа

Название предпринимательской структуры	Индексы базовых ресурсов, обеспечивающих развитие предпринимательской структуры в конкурентной среде за период 2018-2020 гг., коэф.			Индекс конкурентной активности ( $I_{ка}$ ), коэф.	Агломерационный радиус конкурентного влияния ( $\alpha$ ), градусы	Интенсивность зональной конкуренции ( $S_z$ ), коэф.
	Необоротных активов ( $I_{ноа}$ )	Оборотных активов ( $I_{оа}$ )	Трудовых затрат ( $I_{зтрат}$ )			
Минимаркет «Восторг»	0,965	1,284	1,21	1,630	70	0,447
Минимаркет «Триумф»	1,255	0,889	1,17	1,519	38	0,367
Минимаркет «Изобилие»	1,151	0,987	1,14	1,535	43	1,582
Минимаркет «Толстяк»	1,009	1,149	1,19	1,650	48	1,606

Минимаркет «Кум»	0,914	0,810	1,15	0,738	62	1,821
Минимаркет «Пир»	0,899	1,287	1,14	1,221	67	2,024
Минимаркет «Смак»	1,169	1,177	1,23	2,130	71	0,288
Минимаркет «Лайм»	1,147	0,786	1,17	1,130	69	1,318
Минимаркет «Удача»	0,957	1,349	1,2	2,103	54	1,501
Минимаркет «Фуршет»	0,973	0,813	1,22	0,892	47	0,696
Минимаркет «Гранат»	0,928	0,817	1,15	0,700	61	2,030
Минимаркет «Гурман»	1,255	0,889	1,14	1,461	56	1,498
Минимаркет «Леон»	1,255	0,889	1,11	1,373	73	1,950
Минимаркет «Виктория»	1,098	1,035	1,17	1,626	57	0,558
Минимаркет «Апельсин»	0,957	1,349	1,13	1,922	62	1,821

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.1 – Система частных количественных показателей оценки уровня  
ресурсного обеспечения предпринимательской структуры

Оценочные показатели	Формула расчета	Условные обозначения
<b>ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>		
Коэффициент обеспеченности персонала основными средствами ( $\Phi_B$ )	$\Phi_B = \frac{\Psi}{\Psi}$	$\Phi$ – среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. $\Psi$ – численность персонала предпринимательской структуры, чел.
Коэффициент эффективности использования общей площади ( $K_Э$ )	$K_Э = \frac{S_{Общ}}{S_{ТЗ}}$	$S_{Общ}$ – общая площадь магазина, м <sup>2</sup> ; $S_{ТЗ}$ – площадь торгового зала, м <sup>2</sup>
Коэффициент инновационной оснащенности торгово-технологического оборудования ( $K_{Иосн}$ )	$K_{Иосн} = \frac{K_{IO}}{K_{ОИ}}$	$K_{IO}$ – количество единиц торгово-технологического оборудования, ед; $K_{Иосн}$ – количество единиц инновационного торгово-технологического оборудования, ед;
Коэффициент обеспеченности персонала торговой площадью ( $K_S$ )	$K_S = \frac{S_{Общ}}{\Psi}$	$S_{Общ}$ – общая площадь магазина, м <sup>2</sup> ; $\Psi$ – численность персонала, чел.
Коэффициент установочной площади торгового зала ( $K_y$ )	$K_y = \frac{S_y}{S_{ТЗ}}$	$S_y$ – установочная площадь оборудования (определяется по сумме площадей всех оснований торгового оборудования), м <sup>2</sup> <u>Оптимальное значение:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в магазинах самообслуживания [0,3 &lt; <math>K_y</math> &lt; 0,2];</li> <li>• в универмагах – 0,29;</li> <li>• в магазинах обуви – 0,33;</li> <li>• в магазинах одежды – 0,28;</li> <li>• в магазинах хозяйственных товаров – 0,32.</li> </ul> <u>Оптимальное значение в зависимости ассортимента реализуемых товаров:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• для магазинов смешанного ассортимента [0,29 &lt; <math>K_y</math> &lt; 0,32]</li> <li>• для магазинов непродовольственных товаров [0,27 &lt; <math>K_y</math> &lt; 0,30]</li> <li>• для магазинов продовольственных товаров [0,30 &lt; <math>K_y</math> &lt; 0,32]</li> </ul>
Коэффициент экспозиционной площади торгового зала ( $K_{ЭКСП}$ )	$K_{ЭКСП} = \frac{S_B}{S_{ТЗ}}$	$S_B$ – площадь выкладки товаров (определяется как сумма площадей всех элементов торгового оборудования), м <sup>2</sup> ; $S_{ТЗ}$ – площадь торгового зала, м <sup>2</sup> Оптимальное значение [0,7 < $K_{ЭКСП}$ < 0,75]
Коэффициент использования складской площади ( $K_C$ )	$K_C = \frac{S_{Пл}}{S_O}$	$S_{Пл}$ – полезная площадь склада (площадь, занятая материальными ценностями или устройствами для их хранения), м <sup>2</sup> $S_O$ – основная площадь склада (площадь, занятая приемными, сортировочными, комплектующими помещениями и оборудованием для складирования грузов), м <sup>2</sup> .
Рентабельность основных средств ( $P_\Phi$ )	$P_\Phi = \frac{\Pi Ч}{\Phi} \times 100\%$	$\Pi Ч$ – чистая прибыль, тыс.руб.; $\Phi$ – среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торговой площади ( $H_T$ )	$H_T = \frac{T}{S_{ТЗ}}$	$T$ – объем товарооборота, тыс.руб.; $S_{ТЗ}$ – площадь торгового зала, м <sup>2</sup>
Коэффициент годности основных средств ( $K_T$ )	$K_T = \frac{\Psi_{ост}}{\Phi_{П}}$	$\Phi_{ост}$ – остаточная стоимость основных средств, тыс.руб.; $\Phi_{П}$ – первоначальная стоимость основных средств, тыс.руб.;

Коэффициент обновления основных средств ( $K_O$ )	$K_O = \frac{\Phi_{BB}}{\Phi_K}$	$\Phi_{BB}$ – стоимость введенных за анализируемый основных средств, тыс.руб.; $\Phi_K$ – стоимость основных средств на конец анализируемого периода, тыс.руб.;
<b>ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>		
Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными оборотными активами ( $K_{OТЗ}$ )	$K_{OТЗ} = \frac{COA}{TЗ}$	$COA$ – средняя сумма собственных оборотных активов, тыс.руб.; $TЗ$ – средняя сумма товарных запасов, тыс.руб.;
Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала ( $K_M$ )	$K_M = \frac{COK}{CK}$	$COK$ – средняя сумма собственного оборотного капитала, тыс.руб.; $CK$ – средняя сумма собственного капитала, тыс.руб.;
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ( $K_{ДК}$ )	$K_{Д/З} = \frac{ДЗ}{КЗ}$	$ДЗ$ – средняя сумма дебиторской задолженности, тыс.руб.; $КЗ$ – средняя сумма кредиторской задолженности, тыс.руб.;
Коэффициент общей ликвидности ( $K_{ОЛ}$ )	$K_{ОЛ} = \frac{OA}{TO}$	$OA$ – средняя сумма оборотных активов, тыс.руб.; $TO$ – средняя величина текущих обязательств, тыс.руб.;
Рентабельность продаж ( $P_{П}$ )	$P_{П} = \frac{Пч}{T} \times 100\%$	$Пч$ – сумма чистой прибыли, тыс. руб.; $T$ – объем товарооборота, тыс.руб.;
Рентабельность издержек обращения ( $P_{ИО}$ )	$P_{ИО} = \frac{Пч}{ИО} \times 100\%$	$Пч$ – сумма чистой прибыли, тыс. руб.; $ИО$ – сумма издержек обращения, тыс.руб.;
Оборачиваемость товарных запасов ( $H_{ТЗ}$ )	$H_{ТЗ} = \frac{ТЗ \wedge Дк}{T} \times 100$	$TЗ$ – среднегодовая стоимость товарных запасов, тыс.руб.; $T$ – объем товарооборота, тыс. руб.; $Дк$ – количество дней в исследуемом периоде, дн.
<b>КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>		
Уровень обеспеченности управленческим персоналом ( $П_y$ )	$П_y = \frac{^1y}{Ч}$	$Ч_y$ – среднесписочная численность управленческого персонала, чел. $Ч$ – общая численность персонала, чел.
Уровень обеспеченности управленческим персоналом ( $П_{Тторг}$ )	$П_{Тторг} = \frac{^1Тторг}{Ч}$	$Ч_y$ – среднесписочная численность торгово-оперативного персонала, чел. $Ч$ – общая численность персонала, чел.
Коэффициент эффективности управленческого персонала ( $K_{Эуп}$ )	$K_{Эуп} = \frac{Пч}{ФОТ_{УП}}$	$Пч$ – сумма чистой прибыли, тыс. руб.; $ФОТ$ – сумма затрат на оплату труда управленческого персонала, тыс.руб.;
Коэффициент квалификационного состава управленческого персонала ( $K_{КВ}$ )	$K_{КВ} = \frac{^1КВАЛ}{Ч_y}$	$Ч_{КВАЛ}$ – численность управленческого персонала, который соответствует необходимой квалификации, чел. $Ч_y$ – среднесписочная численность управленческого персонала, чел.
Творческая активность персонала ( $K_{ТА}$ )	$K_{ТА} = \frac{^1И}{Ч_y}$	$Ч_{И}$ – численность управленческого персонала являющегося инициаторами предпринимательских идей, способствующих укреплению конкурентной позиции предпринимательской структуры, чел. $Ч_y$ – среднесписочная численность управленческого персонала, чел.
Степень разносторонности персонала ( $K_p$ )	Экспертная оценка от 1 до 5 баллов	
Адаптивность персонала ( $K_{АП}$ )	Экспертная оценка от 1 до 5 баллов	
Уровень маркетинговой активности персонала ( $K_{МА}$ ) (готовность персонала к использованию новых конкурентных возможностей)	Экспертная оценка от 1 до 5 баллов	

Таблица К.2 – Рекомендованная шкала для оценки качественных составляющих ресурсного обеспечения предпринимательской структуры

Название показателя	Диапазон оценок в баллах				
	1 бал	2 балла	3 балла	4 балла	5 балла
<b>ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>					
Уровень инновационности программного обеспечения ( $IO_2$ )					
Уровень развития информационных систем и информационных технологий ( $IR_1$ )					
Уровень развития сетевых интернет-коммуникаций с потребителем (СМС-информирование, социальные сети, др.) ( $IR_2$ )					
Уровень развития системы информационного менеджмента (SIM) ( $IR_3$ )					
Уровень развития интеллектуальной среды обмена информацией между структурными подразделениями ( $IR_4$ )					
Уровень информационной защищенности конкурентных преимуществ ( $IB_1$ )					
Уровень безопасности ИТ-систем ( $IB_2$ )					
<b>ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>					
Гибкость связей со стейкхолдерами ( $O_1$ )					
Коэффициент своевременности поставок товаров ( $O_2$ )					
Надежность связей с поставщиками ( $O_3$ )					
Уровень использования прогрессивных форм и методов продажи ( $O_5$ )					
Гибкость и своевременность конкурентных изменений ( $O_7$ )					
Адаптивность конкурентной политики ( $O_8$ )					
<b>МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>					
Средний темп роста товарооборота ( $M_2$ )					
Уровень затрат на сбыт ( $M_3$ )					
Эффективность сбытовой политики ( $M_4$ )					
Уровень развития digital-маркетинга ( $M_5$ )					
Уровень рекламной активности ( $M_6$ )					
Степень охвата целевого рынка рекламным влиянием ( $M_7$ )					
Рентабельность товарных запасов ( $M_9$ )					
Комплексности товарного портфеля ( $M_{10}$ )					
Гибкость ценовой политики ( $M_{11}$ )					
Скорость реакции на потребности рынка ( $M_{12}$ )					
Наполняемость полочного пространства ( $M_{13}$ )					
Интенсивность обновления товарного портфеля ( $M_{14}$ )					
Уровень качества выкладки товаров ( $M_{15}$ )					
Степень привлекательности атмосферы магазина ( $M_{16}$ )					

Таблица К.3

**Результаты расчета коэффициентов значимости показателей оценки ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики**

№ п/п	Показатели оценки ресурсного обеспечения	Ранговые экспертные оценки, баллы																								Сумма рангов	Средняя экспертная оценка (k)	Коэффициент значимости, коэф.			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				25	26	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
1	<b>Информационное обеспечение</b>																														
1.1.	Уровень инновационности программного обеспечения	1	2	2	1	4	3	2	2	1	1	1	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	1		49	2,0	0,204		
1.2.	Уровень развития информационных систем и информационных технологий	4	3	4	4	3	2	1	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	1	1	2	2	3	1	2		65	2,7	0,294		
1.3.	Уровень развития сетевых интернет-коммуникаций с потребителем (СМС-информирование, социальные сети, др.)	2	1	1	2	1	1	3	4	3	4	2	3	1	4	1	2	1	3	4	3	4	1	4	3		58	2,4	0,492		
1.4.	Уровень информационной защищенности конкурентных преимуществ	3	4	3	3	2	4	4	1	2	2	4	1	4	1	4	1	2	4	3	4	1	4	3	4		68	2,8	0,433		
2	<b>Технико-технологическое обеспечение</b>																														
2.1.	Коэффициент обеспеченности персонала основными средствами	11	8	10	7	9	4	11	9	8	6	11	10	11	9	7	11	10	11	11	11	10	9	7	10		221	9,21	0,140		
2.2.	Коэффициент эффективности использования общей площади	1	7	9	6	8	11	10	8	7	5	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3		118	4,92	0,075		
2.3.	Коэффициент инновационной оснащенности торгово-технологического оборудования	10	6	8	9	5	2	8	10	6	4	10	5	9	5	5	6	5	10	5	6	5	7	6	5		157	6,54	0,100		
2.4.	Коэффициент обеспеченности персонала торговой площадью	6	9	5	8	10	10	9	7	2	11	6	9	7	8	8	10	7	5	6	8	6	8	9	11		185	7,71	0,117		
2.5.	Коэффициент установочной площади торгового зала	8	10	7	5	11	5	6	6	1	3	5	8	6	6	6	5	6	6	7	7	7	5	8	9		153	6,38	0,097		
2.6.	Коэффициент экспозиционной площади торгового зала	7	5	6	4	3	9	7	11	3	1	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	1	4		102	4,25	0,065		
2.7.	Коэффициент использования складской площади	9	11	11	10	6	8	5	3	4	9	9	11	10	11	11	9	8	7	8	10	8	11	10	8		207	8,63	0,131		

## Продолжение таблицы К.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
2.8.	Рентабельность основных средств	5	2	1	2	1	3	3	2	5	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	46	1,92	0,029
2.9.	Товарооборот на 1м <sup>2</sup> торговой площади	2	1	2	1	2	1	2	1	9	7	1	1	2	1	3	2	1	3	2	1	4	2	3	2	56	2,33	0,036
2.10.	Коэффициент годности основных средств	3	3	4	2	4	6	1	4	10	10	7	6	5	7	10	7	9	8	9	5	9	6	11	7	153	6,38	0,097
2.11.	Коэффициент обновления основных средств	4	4	3	3	7	7	4	5	11	8	8	7	8	10	9	8	11	9	10	9	11	10	5	6	177	7,38	0,112
3.	<b>Финансовое обеспечение</b>																											
3.1.	Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными оборотными активами	7	1	5	4	1	2	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	1	5	6	4	5	6	94	3,92	0,112
3.2.	Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала	8	8	6	3	2	3	6	5	6	5	7	8	5	6	7	6	7	6	3	6	7	6	8	5	139	5,79	0,166
3.3.	Коэффициент общей ликвидности	6	7	8	5	6	4	4	8	5	7	8	6	7	7	6	5	6	7	2	7	8	7	6	7	149	6,21	0,178
3.4.	Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	5	6	7	6	7	5	7	6	7	8	6	7	8	8	5	8	8	8	6	8	4	8	7	8	163	6,79	0,194
3.5.	Рентабельность продаж	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	43	1,79	0,051
3.6.	Оборачиваемость товарных запасов	2	3	2	2	3	6	4	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	4	2	2	1	1	3	51	2,13	0,061
3.7.	Рентабельность издержек обращения	4	4	3	1	4	8	1	2	3	4	2	3	4	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	73	3,04	0,087
3.8.	Рентабельность товарных запасов	3	5	4	7	5	7	3	7	8	6	5	5	6	5	8	7	5	4	5	4	5	5	4	4	127	5,29	0,151
4.	<b>Кадровое обеспечение</b>																											
4.1.	Уровень обеспеченности управленческим персоналом	7	6	4	6	7	5	5	5	4	8	6	6	5	5	5	7	6	7	5	7	6	5	5	6	138	5,75	0,129
4.2.	Уровень обеспеченности торгово-оперативным персоналом	6	5	8	9	9	8	8	9	9	5	1	8	7	8	4	1	7	8	2	1	2	3	2	2	132	5,50	0,124
4.3.	Коэффициент эффективности управленческого персонала	3	4	5	5	4	4	4	7	7	4	4	5	4	1	8	4	5	1	4	4	4	5	4	4	104	4,33	0,098
4.4.	Коэффициент квалификационного состава управленческого персонала	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	71	2,96	0,067
4.5.	Творческая активность персонала	5	7	6	7	5	6	7	6	6	7	5	7	6	7	6	5	4	5	6	5	5	4	6	8	141	5,88	0,132
4.6.	Степень разносторонности персонала	2	9	9	10	10	9	9	3	10	9	9	9	8	9	9	8	8	7	8	7	8	7	7	7	191	7,96	0,179
4.7.	Адаптивность персонала	1	2	1	1	2	1	2	10	2	1	8	2	1	3	2	7	2	3	7	8	7	8	8	5	94	3,92	0,088
4.8.	Уровень маркетинговой активности персонала	8	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	44	1,83	0,041

## Продолжение таблицы К.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
4.9.	Уровень рационализаторских способностей персонала	9	8	7	3	6	7	6	4	5	6	7	4	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	151	6,29	0,142
5.	<b>Организационное обеспечение</b>																											
5.1.	Гибкость связей со стейкхолдерами	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	40	1,67	0,110
5.2.	Своевременность поставок товаров	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	33	1,38	0,091
5.3.	Уровень использования прогрессивных форм и методов продажи	3	5	5	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	89	3,71	0,246
5.4.	Гибкость и своевременность конкурентных изменений	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	101	4,21	0,279
5.5.	Адаптивность конкурентной политики	4	3	4	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	5	3	5	3	5	5	4	3	99	4,13	0,273
6.	<b>Маркетинговое обеспечение</b>																											
6.1.	Доля рынка	1	4	8	5	11	9	10	9	4	8	7	6	8	4	10	12	9	7	10	8	7	6	11	10	184	7,67	0,074
6.2.	Средний темп роста товарооборота	5	6	6	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	2	2	8	3	9	86	3,58	0,035
6.3.	Уровень затрат на сбыт	8	5	7	6	12	10	11	12	3	9	10	7	5	14	4	4	5	8	11	7	8	7	4	6	183	7,63	0,073
6.4.	Эффективность сбытовой политики	4	7	5	13	14	11	12	13	5	12	8	8	7	6	11	5	8	9	9	6	9	5	5	7	199	8,29	0,080
6.5.	Уровень развития digital-маркетинга	10	14	12	11	10	12	13	14	13	10	12	14	9	11	12	9	10	12	13	9	13	11	13	13	280	11,67	0,112
6.6.	Уровень рекламной активности	11	12	10	12	13	13	14	10	11	14	11	13	11	10	13	14	12	13	12	10	14	12	10	8	283	11,79	0,114
6.7.	Степень охвата целевого рынка рекламным влиянием	12	13	11	14	9	14	9	11	12	11	14	12	13	13	14	13	11	11	14	11	12	10	12	11	287	11,96	0,115
6.8.	Гибкость ценовой политики	13	3	8	4	4	3	4	3	6	4	4	4	4	5	5	6	13	10	4	12	3	9	6	4	141	5,88	0,057
6.9.	Комплексность товарного портфеля	3	11	4	9	8	5	5	5	8	5	6	9	12	8	6	7	4	4	5	4	4	4	7	5	148	6,17	0,059
6.10.	Скорость реакции на потребности рынка	2	10	2	10	7	6	7	8	7	6	5	5	10	9	7	8	5	5	6	5	10	3	8	1	152	6,33	0,061
6.11.	Наполняемость полочного пространства	9	2	4	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	3	5	2	1	3	55	2,29	0,022
6.12.	Интенсивность обновления товарного портфеля	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	2	1	1	1	2	2	39	1,63	0,016
6.13.	Уровень качества выкладки товаров	7	9	3	7	6	7	6	6	9	7	9	10	6	7	8	10	7	6	7	13	6	13	9	12	190	7,92	0,076
6.14.	Привлекательность атмосферы магазина	14	8	9	8	5	8	8	7	10	13	13	11	14	12	9	11	14	14	8	14	11	14	14	14	263	10,96	0,106

Таблица К.4

Исходные данные для оценки информационной составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки информационного обеспечения											
	IO1			IO2			IO3			IO4		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	2,1	2,3	2,6	1,1	1,4	1,7	2,4	2,6	2,7	3,2	3,5	3,7
Минимаркет «Удача»	1,9	2,1	2,3	1,1	1,3	1,5	2,1	2,3	2,5	2,9	3,1	3,3
Минимаркет «Леон»	2,5	2,7	2,9	1,6	1,8	2,1	1,8	1,9	2,2	2,5	2,7	2,8
Минимаркет «Апельсин»	1,5	1,7	1,9	1,1	1,3	1,5	1,6	1,8	2,1	1,9	2,3	2,6
Минимаркет «Изобилие»	1,7	1,8	2,1	1,3	1,4	1,6	1,4	1,5	1,7	2,1	2,5	2,8
Минимаркет «Пир»	1,3	1,5	1,7	1,1	1,3	1,5	1,1	1,3	1,4	1,9	2,2	2,5
Минимаркет «Гранат»	1,9	2,1	2,4	1,2	1,4	1,5	1,4	1,7	1,9	1,7	2,3	2,6
<i>минимальное значение</i>	<i>1,3</i>	<i>1,5</i>	<i>1,7</i>	<i>1,1</i>	<i>1,3</i>	<i>1,5</i>	<i>1,1</i>	<i>1,3</i>	<i>1,4</i>	<i>1,7</i>	<i>2,2</i>	<i>2,5</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>2,5</i>	<i>2,7</i>	<i>2,9</i>	<i>1,6</i>	<i>1,8</i>	<i>2,1</i>	<i>2,4</i>	<i>2,6</i>	<i>2,7</i>	<i>3,2</i>	<i>3,5</i>	<i>3,7</i>
<i>среднее значение</i>	<i>1,84</i>	<i>2,03</i>	<i>2,27</i>	<i>1,21</i>	<i>1,41</i>	<i>1,63</i>	<i>1,69</i>	<i>1,87</i>	<i>2,07</i>	<i>2,31</i>	<i>2,66</i>	<i>2,9</i>
<b>Группа М2</b>												
Минимаркет «Гурман»	2,5	2,7	3,2	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	3,7	3,9	34,1
Минимаркет «Толстяк»	1,7	1,9	2,2	1,2	1,3	1,5	1,3	1,4	1,5	3,3	3,7	3,9
Минимаркет «Фуршет»	2,2	2,5	2,8	1,4	1,6	1,8	2,1	2,3	2,4	3,4	3,5	3,8
Минимаркет «Виктория»	1,8	2,1	2,3	1,3	1,5	1,9	1,7	1,9	2,1	2,3	2,4	2,7
Минимаркет «Восторг»	2,1	2,4	2,6	2,1	2,3	2,4	1,1	1,4	1,8	2,5	2,7	2,9
минимаркет «Триумф»	2,3	2,5	2,7	1,9	2,3	2,5	2,5	2,7	2,9	3,8	4,1	4,3
Минимаркет «Смак»	2,5	2,7	2,8	1,8	2,2	2,4	2,3	2,4	2,5	2,8	3,1	3,5
Минимаркет «Лайм»	1,8	2,1	2,4	1,6	1,8	1,9	1,2	1,4	1,7	1,9	2,3	2,6
<i>минимальное значение</i>	<i>1,7</i>	<i>1,9</i>	<i>2,2</i>	<i>1,2</i>	<i>1,3</i>	<i>1,5</i>	<i>1,1</i>	<i>1,4</i>	<i>1,5</i>	<i>1,9</i>	<i>2,3</i>	<i>2,6</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>2,5</i>	<i>2,7</i>	<i>3,2</i>	<i>2,1</i>	<i>2,3</i>	<i>2,5</i>	<i>2,5</i>	<i>2,7</i>	<i>2,9</i>	<i>3,8</i>	<i>4,1</i>	<i>34,1</i>
<i>среднее значение</i>	<i>2,11</i>	<i>2,36</i>	<i>2,63</i>	<i>1,63</i>	<i>1,86</i>	<i>2,06</i>	<i>1,81</i>	<i>2</i>	<i>2,2</i>	<i>2,96</i>	<i>3,21</i>	<i>7,23</i>

Таблица К.5

Исходные данные для оценки технико-технологической составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки технико-технологического обеспечения																				
	T1			T2			T3			T4			T5			T6			T7		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	104,3	79,5	57,9	0,78	0,78	0,78	0,32	0,34	0,35	24,8	20,67	15,5	0,3	0,31	0,31	0,65	0,73	0,75	0,872	0,902	0,925
Минимаркет «Удача»	624,2	426,7	365,1	0,82	0,82	0,82	0,25	0,27	0,29	22,4	16	14	0,27	0,28	0,29	0,6	0,65	0,67	0,732	0,741	0,713
Минимаркет «Леон»	2002,3	2513,2	5038,6	0,71	0,71	0,71	0,31	0,31	0,33	11,91	11,91	13,1	0,28	0,3	0,3	0,53	0,55	0,57	0,812	0,817	0,815
Минимаркет «Апельсин»	464,2	394,9	386,2	0,79	0,79	0,79	0,17	0,19	0,2	23,63	21	21	0,27	0,28	0,28	0,55	0,59	0,61	0,612	0,632	0,654
Минимаркет «Изобилие»	3725,6	3676,9	6825,2	0,84	0,84	0,84	0,18	0,18	0,21	24,5	21	21	0,25	0,25	0,27	0,6	0,65	0,67	0,734	0,757	0,784
Минимаркет «Пир»	178,3	142,4	118,4	0,91	0,91	0,91	0,15	0,16	0,16	23	20,44	20,44	0,23	0,25	0,25	0,68	0,73	0,75	0,821	0,849	0,854
Минимаркет «Гранат»	113,0	89,9	81,6	0,81	0,81	0,81	0,21	0,22	0,25	28,17	24,14	21,13	0,18	0,2	0,21	0,59	0,62	0,64	0,865	0,832	0,821
<i>минимальное значение</i>	<i>104</i>	<i>79,5</i>	<i>57,9</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>0,16</i>	<i>11,9</i>	<i>11,9</i>	<i>13,1</i>	<i>0,18</i>	<i>0,2</i>	<i>0,21</i>	<i>0,53</i>	<i>0,55</i>	<i>0,57</i>	<i>0,61</i>	<i>0,63</i>	<i>0,65</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>3726</i>	<i>3677</i>	<i>6825,2</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,32</i>	<i>0,34</i>	<i>0,35</i>	<i>28,2</i>	<i>24,1</i>	<i>21,1</i>	<i>0,3</i>	<i>0,31</i>	<i>0,31</i>	<i>0,68</i>	<i>0,73</i>	<i>0,75</i>	<i>0,87</i>	<i>0,9</i>	<i>0,93</i>
<i>среднее значение</i>	<i>1030</i>	<i>1046</i>	<i>1839</i>	<i>0,81</i>	<i>0,81</i>	<i>0,81</i>	<i>0,23</i>	<i>0,24</i>	<i>0,26</i>	<i>22,6</i>	<i>19,3</i>	<i>18</i>	<i>0,25</i>	<i>0,27</i>	<i>0,27</i>	<i>0,6</i>	<i>0,65</i>	<i>0,67</i>	<i>0,78</i>	<i>0,79</i>	<i>0,8</i>
<b>Группа М2</b>																					
Минимаркет «Гурман»	4454,7	4349,6	8383,9	0,72	0,72	0,72	0,24	0,25	0,25	24,13	21,44	19,3	0,27	0,27	0,29	0,62	0,65	0,68	0,561	0,624	0,635
Минимаркет «Толстяк»	2047,3	2409,4	1465,1	0,85	0,85	0,85	0,27	0,27	0,29	26,29	30,67	26,29	0,28	0,31	0,31	0,64	0,67	0,71	0,632	0,687	0,721
Минимаркет «Фуршет»	509,5	440,7	373,2	0,87	0,87	0,87	0,31	0,33	0,35	20,88	18,56	16,7	0,24	0,25	0,25	0,68	0,7	0,72	0,734	0,751	0,769
Минимаркет «Виктория»	1425,5	1342,1	2235,7	0,91	0,91	0,91	0,15	0,17	0,18	25,67	22	17,11	0,23	0,25	0,27	0,71	0,72	0,74	0,824	0,837	0,841
Минимаркет «Восторг»	2251,8	2172,3	2171,3	0,74	0,74	0,74	0,21	0,22	0,25	23,63	23,63	23,63	0,27	0,28	0,3	0,62	0,64	0,67	0,756	0,698	0,674
минимаркет «Триумф»	6051,0	6645,4	10766,3	0,73	0,73	0,73	0,32	0,34	0,35	27,86	24,38	21,67	0,21	0,23	0,25	0,57	0,59	0,62	0,984	0,951	0,931
Минимаркет «Смак»	534,7	521,1	423,9	0,84	0,84	0,84	0,14	0,15	0,16	29,6	24,67	24,67	0,19	0,21	0,24	0,52	0,56	0,63	0,854	0,863	0,879
Минимаркет «Лайм»	281,7	282,6	258,5	0,86	0,86	0,86	0,17	0,19	0,23	19,14	16,75	14,89	0,27	0,29	0,3	0,61	0,65	0,71	0,754	0,761	0,783
<i>минимальное значение</i>	<i>282</i>	<i>283</i>	<i>258,48</i>	<i>0,72</i>	<i>0,72</i>	<i>0,72</i>	<i>0,14</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>19,1</i>	<i>16,8</i>	<i>14,9</i>	<i>0,19</i>	<i>0,21</i>	<i>0,24</i>	<i>0,52</i>	<i>0,56</i>	<i>0,62</i>	<i>0,56</i>	<i>0,62</i>	<i>0,64</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>6051</i>	<i>6645</i>	<i>10766</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,32</i>	<i>0,34</i>	<i>0,35</i>	<i>29,6</i>	<i>30,7</i>	<i>26,3</i>	<i>0,28</i>	<i>0,31</i>	<i>0,31</i>	<i>0,71</i>	<i>0,72</i>	<i>0,74</i>	<i>0,98</i>	<i>0,95</i>	<i>0,93</i>
<i>среднее значение</i>	<i>2195</i>	<i>2270</i>	<i>3259,7</i>	<i>0,82</i>	<i>0,82</i>	<i>0,82</i>	<i>0,23</i>	<i>0,24</i>	<i>0,26</i>	<i>24,6</i>	<i>22,8</i>	<i>20,5</i>	<i>0,25</i>	<i>0,26</i>	<i>0,28</i>	<i>0,62</i>	<i>0,65</i>	<i>0,69</i>	<i>0,76</i>	<i>0,77</i>	<i>0,78</i>

Продолжение таблицы К.5

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки технико-технологического обеспечения											
	T8			T9			T10			T11		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	104,3	79,5	57,9	0,78	0,78	0,78	0,32	0,34	0,35	24,8	20,67	15,5
Минимаркет «Удача»	624,2	426,7	365,1	0,82	0,82	0,82	0,25	0,27	0,29	22,4	16	14
Минимаркет «Леон»	2002,3	2513,2	5038,6	0,71	0,71	0,71	0,31	0,31	0,33	11,91	11,91	13,1
Минимаркет «Апельсин»	464,2	394,9	386,2	0,79	0,79	0,79	0,17	0,19	0,2	23,63	21	21
Минимаркет «Изобилие»	3725,6	3676,9	6825,2	0,84	0,84	0,84	0,18	0,18	0,21	24,5	21	21
Минимаркет «Пир»	178,3	142,4	118,4	0,91	0,91	0,91	0,15	0,16	0,16	23	20,44	20,44
Минимаркет «Гранат»	113,0	89,9	81,6	0,81	0,81	0,81	0,21	0,22	0,25	28,17	24,14	21,13
<i>минимальное значение</i>	<i>104</i>	<i>79,5</i>	<i>57,9</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>0,16</i>	<i>11,9</i>	<i>11,9</i>	<i>13,1</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>3726</i>	<i>3677</i>	<i>6825,2</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,32</i>	<i>0,34</i>	<i>0,35</i>	<i>28,2</i>	<i>24,1</i>	<i>21,1</i>
<i>среднее значение</i>	<i>1030</i>	<i>1046</i>	<i>1839</i>	<i>0,81</i>	<i>0,81</i>	<i>0,81</i>	<i>0,23</i>	<i>0,24</i>	<i>0,26</i>	<i>22,6</i>	<i>19,3</i>	<i>18</i>
<b>Группа М2</b>												
Минимаркет «Гурман»	4454,7	4349,6	8383,9	0,72	0,72	0,72	0,24	0,25	0,25	24,13	21,44	19,3
Минимаркет «Толстяк»	2047,3	2409,4	1465,1	0,85	0,85	0,85	0,27	0,27	0,29	26,29	30,67	26,29
Минимаркет «Фуршет»	509,5	440,7	373,2	0,87	0,87	0,87	0,31	0,33	0,35	20,88	18,56	16,7
Минимаркет «Виктория»	1425,5	1342,1	2235,7	0,91	0,91	0,91	0,15	0,17	0,18	25,67	22	17,11
Минимаркет «Восторг»	2251,8	2172,3	2171,3	0,74	0,74	0,74	0,21	0,22	0,25	23,63	23,63	23,63
минимаркет «Триумф»	6051,0	6645,4	10766,3	0,73	0,73	0,73	0,32	0,34	0,35	27,86	24,38	21,67
Минимаркет «Смак»	534,7	521,1	423,9	0,84	0,84	0,84	0,14	0,15	0,16	29,6	24,67	24,67
Минимаркет «Лайм»	281,7	282,6	258,5	0,86	0,86	0,86	0,17	0,19	0,23	19,14	16,75	14,89
<i>минимальное значение</i>	<i>282</i>	<i>283</i>	<i>258,48</i>	<i>0,72</i>	<i>0,72</i>	<i>0,72</i>	<i>0,14</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>19,1</i>	<i>16,8</i>	<i>14,9</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>6051</i>	<i>6645</i>	<i>10766</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,91</i>	<i>0,32</i>	<i>0,34</i>	<i>0,35</i>	<i>29,6</i>	<i>30,7</i>	<i>26,3</i>
<i>среднее значение</i>	<i>2195</i>	<i>2270</i>	<i>3259,7</i>	<i>0,82</i>	<i>0,82</i>	<i>0,82</i>	<i>0,23</i>	<i>0,24</i>	<i>0,26</i>	<i>24,6</i>	<i>22,8</i>	<i>20,5</i>

Таблица К.6

**Исходные данные для оценки финансовой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики**

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки технико-технологического обеспечения																							
	Ф1			Ф2			Ф3			Ф4			Ф5			Ф6			Ф7			Ф8		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	1,082	2,039	2,045	0,706	0,168	0,040	6,21	4,408	0,91	0,226	0,591	0,518	6,90	-0,17	-0,29	18,32	9,251	12,19	60,5	-1,3	-2,6	3,02	-0,66	-5,54
Минимаркет «Удача»	1,311	1,162	1,198	0,048	0,102	0,137	2,437	3,446	3,573	0,597	0,508	0,641	5,91	4,56	3,17	20,4	34,84	38,78	42,0	44,2	30,8	1,06	0,48	0,30
Минимаркет «Леон»	7,066	11,774	6,413	0,123	0,263	0,162	0,435	0,491	0,21	0,269	0,409	0,173	1,17	1,54	1,54	17,76	24,87	31,01	7,2	7,8	8,3	23,76	15,05	21,30
Минимаркет «Апельсин»	1,311	1,162	1,198	0,048	0,102	0,137	2,437	3,446	3,573	0,597	0,508	0,641	5,91	4,56	3,17	20,4	34,84	38,78	42,0	44,2	30,8	11,03	7,72	10,09
Минимаркет «Изобилие»	4,257	3,559	3,327	0,616	0,692	0,622	0,896	0,98	0,465	0,750	0,756	0,337	1,21	1,46	1,52	37,71	28,89	28,31	10,2	11,7	8,8	5,35	5,14	5,20
Минимаркет «Пир»	2,153	3,260	6,099	0,735	0,841	1,027	2,27	1,904	2,053	1,415	1,553	1,492	12,19	2,51	-5,73	26,69	24,39	29,15	63,1	15,2	-12,3	2,80	6,97	15,57
Минимаркет «Гранат»	7,785	8,119	4,843	0,138	0,135	0,088	0,21	0,356	0,705	0,130	0,146	0,368	3,42	3,58	4,50	22,13	22,17	23,02	21,9	17,4	18,3	5,86	6,04	5,43
<i>минимальное значение</i>	<i>1,08</i>	<i>1,162</i>	<i>1,198</i>	<i>0,05</i>	<i>0,1</i>	<i>0,04</i>	<i>0,21</i>	<i>0,36</i>	<i>0,21</i>	<i>0,13</i>	<i>0,15</i>	<i>0,17</i>	<i>1,17</i>	<i>-0,2</i>	<i>-5,7</i>	<i>17,8</i>	<i>9,25</i>	<i>12,2</i>	<i>7,19</i>	<i>-1,3</i>	<i>-12,3</i>	<i>1,1</i>	<i>-0,7</i>	<i>-5,54</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>7,78</i>	<i>11,77</i>	<i>6,413</i>	<i>0,73</i>	<i>0,84</i>	<i>1,03</i>	<i>6,21</i>	<i>4,41</i>	<i>3,57</i>	<i>1,41</i>	<i>1,55</i>	<i>1,49</i>	<i>12,2</i>	<i>4,56</i>	<i>4,5</i>	<i>37,7</i>	<i>34,8</i>	<i>38,8</i>	<i>63,1</i>	<i>44,2</i>	<i>30,83</i>	<i>24</i>	<i>15</i>	<i>21,3</i>
<i>среднее значение</i>	<i>3,57</i>	<i>4,439</i>	<i>3,589</i>	<i>0,34</i>	<i>0,33</i>	<i>0,32</i>	<i>2,13</i>	<i>2,15</i>	<i>1,64</i>	<i>0,57</i>	<i>0,64</i>	<i>0,6</i>	<i>5,24</i>	<i>2,58</i>	<i>1,13</i>	<i>23,3</i>	<i>25,6</i>	<i>28,7</i>	<i>35,3</i>	<i>19,9</i>	<i>11,75</i>	<i>7,6</i>	<i>5,8</i>	<i>7,48</i>
<b>Группа М2</b>																								
Минимаркет «Гурман»	3,684	3,970	3,140	0,503	0,622	0,434	1,124	1,232	0,613	0,857	1,008	0,450	1,36	0,70	0,72	21,95	26,19	31,18	9,5	5,6	5,7	3,38	1,41	1,49
Минимаркет «Толстяк»	5,310	4,326	3,952	1,543	1,462	1,313	0,559	0,621	0,964	0,525	0,548	0,822	1,67	0,34	0,23	25,16	28,41	30,22	16,3	2,9	2,3	24,27	4,33	2,78
Минимаркет «Фуршет»	1,576	1,430	1,373	0,288	0,254	0,225	1,932	1,911	1,872	0,831	0,657	0,580	-2,09	-6,81	-4,90	36,78	39,33	41,68	-8,9	-28,2	-14,7	-1,14	-4,19	-4,29
Минимаркет «Виктория»	3,684	3,970	3,140	0,503	0,622	0,434	1,000	1,232	0,613	0,857	1,008	0,450	1,36	0,70	0,72	46,95	36,19	38,18	9,5	5,6	5,7	3,38	1,41	1,49
Минимаркет «Восторг»	3,060	2,996	5,431	0,292	0,418	0,521	0,414	0,586	0,670	0,293	0,418	0,619	1,05	1,44	3,79	43,42	43,08	43,35	9,0	11,7	36,0	8,83	7,32	31,87
минимаркет «Триумф»	7,066	11,774	6,413	0,123	0,263	0,162	0,435	0,491	0,210	0,269	0,409	0,173	1,41	1,88	1,79	21,51	30,48	35,91	15,9	14,7	14,3	23,99	22,53	18,15
Минимаркет «Смак»	2,084	1,755	2,146	1,306	1,468	1,842	0,453	0,447	0,588	0,196	0,189	0,317	1,69	1,30	4,59	10,55	14,01	10,76	16,2	12,0	58,8	5,83	3,38	15,57
Минимаркет «Лайм»	1,528	1,405	1,303	0,51	0,42	0,35	3,654	3,069	2,654	1,483	1,039	0,725	1,53	2,32	2,46	35,45	32,98	34,41	13,4	17,2	14,1	5,11	9,42	16,23
<i>минимальное значение</i>	<i>1,53</i>	<i>1,405</i>	<i>1,303</i>	<i>0,12</i>	<i>0,25</i>	<i>0,16</i>	<i>0,41</i>	<i>0,45</i>	<i>0,21</i>	<i>0,2</i>	<i>0,19</i>	<i>0,17</i>	<i>-2,1</i>	<i>-6,8</i>	<i>-4,9</i>	<i>10,6</i>	<i>14</i>	<i>10,8</i>	<i>-8,9</i>	<i>-28</i>	<i>-14,7</i>	<i>-1,1</i>	<i>-4,2</i>	<i>-4,29</i>
<i>максимальное значение</i>	<i>7,07</i>	<i>11,77</i>	<i>6,413</i>	<i>1,54</i>	<i>1,47</i>	<i>1,84</i>	<i>3,65</i>	<i>3,07</i>	<i>2,65</i>	<i>1,48</i>	<i>1,04</i>	<i>0,82</i>	<i>1,69</i>	<i>2,32</i>	<i>4,59</i>	<i>47</i>	<i>43,1</i>	<i>43,4</i>	<i>16,3</i>	<i>17,2</i>	<i>58,79</i>	<i>24</i>	<i>23</i>	<i>31,9</i>
<i>среднее значение</i>	<i>3,5</i>	<i>3,953</i>	<i>3,362</i>	<i>0,63</i>	<i>0,69</i>	<i>0,66</i>	<i>1,2</i>	<i>1,2</i>	<i>1,02</i>	<i>0,66</i>	<i>0,66</i>	<i>0,52</i>	<i>1</i>	<i>0,23</i>	<i>1,17</i>	<i>30,2</i>	<i>31,3</i>	<i>33,2</i>	<i>10,1</i>	<i>5,19</i>	<i>15,28</i>	<i>9,2</i>	<i>5,7</i>	<i>10,4</i>

Таблица К.7

**Исходные данные для оценки кадровой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики**

Название предпринимательско й структуры	Значения показателей оценки кадрового обеспечения																										
	K1			K2			K3			K4			K5			K6			K7			K8			K9		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,40	0,33	0,25	0,60	0,67	0,75	2,016	-0,045	-0,086	0,67	0,75	0,84	0,73	0,75	0,84	3,1	3,2	3,6	4,2	4,7	4,9	4,4	4,6	4,9	3,9	4,2	4,7
Минимаркет «Удача»	0,40	0,43	0,38	0,60	0,57	0,63	1,398	1,475	1,028	0,69	0,74	0,83	0,62	0,65	0,69	3,3	3,5	3,8	3,9	4,2	4,5	3,5	3,7	3,9	3,3	3,5	3,7
Минимаркет «Леон»	0,36	0,36	0,40	0,64	0,64	0,60	0,240	0,259	0,275	0,74	0,82	0,85	0,71	0,75	0,79	4,1	4,3	4,8	3,1	3,5	3,8	3,1	3,5	3,7	2,9	3,1	3,3
Минимаркет «Апельсин»	0,38	0,33	0,33	0,63	0,67	0,67	1,398	1,475	1,028	0,62	0,68	0,71	0,63	0,65	0,67	3,2	3,7	3,9	4,3	4,5	4,7	4,2	4,5	4,8	3,4	3,7	3,9
Минимаркет «Изобилие»	0,33	0,29	0,29	0,67	0,71	0,71	0,341	0,391	0,295	0,74	0,82	0,94	0,69	0,73	0,75	3,6	3,8	4,3	3,2	3,5	3,7	3,3	3,5	3,9	3,8	4,2	4,5
Минимаркет «Пир»	0,25	0,22	0,22	0,75	0,78	0,78	2,103	0,505	-4,152	0,63	0,65	0,71	0,74	0,79	0,82	4,5	4,7	4,9	2,9	3,3	3,7	3,4	3,7	3,9	2,8	3,1	3,5
Минимаркет «Гранат»	0,33	0,29	0,25	0,67	0,71	0,75	0,731	0,579	0,612	0,61	0,65	0,67	0,81	0,85	0,89	2,8	3,1	3,5	3,6	3,9	4,3	4,1	4,5	4,7	4,2	4,5	4,9
<i>минимальное значение</i>	0,3	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,24	-0,04	-4,2	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	2,8	3,1	3,5	2,9	3,3	3,7	3,1	3,5	3,7	2,8	3,1	3,3
<i>максимальное значение</i>	0,4	0,4	0,4	0,8	0,8	0,8	2,1	1,475	1,03	0,7	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	4,5	4,7	4,9	4,3	4,7	4,9	4,4	4,6	4,9	4,2	4,5	4,9
<i>среднее значение</i>	0,4	0,3	0,3	0,6	0,7	0,7	1,18	0,663	-0,1	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	3,5	3,8	4,1	3,6	3,9	4,2	3,7	4	4,3	3,5	3,8	4,1
<b>Группа М2</b>																											
Минимаркет «Гурман»	0,25	0,22	0,20	0,75	0,78	0,80	0,318	0,187	0,190	0,74	0,77	0,81	0,62	0,65	0,67	2,6	2,9	3,2	4,2	4,6	4,8	4,5	4,7	4,9	3,5	3,8	4,3
Минимаркет «Толстяк»	0,29	0,33	0,29	0,71	0,67	0,71	0,542	0,096	0,077	0,64	0,69	0,71	0,65	0,68	0,73	3,4	3,7	3,9	4,1	4,5	4,3	3,7	3,9	4,2	2,8	3,3	3,7
Минимаркет «Фуршет»	0,25	0,22	0,20	0,75	0,78	0,80	-0,297	-0,940	-0,492	0,81	0,85	0,87	0,72	0,75	0,79	3,3	3,5	3,8	3,4	3,9	4,2	3,9	4,3	4,5	3,1	3,5	3,9
Минимаркет «Виктория»	0,33	0,29	0,22	0,67	0,71	0,78	0,318	0,187	0,190	0,72	0,76	0,79	0,83	0,85	0,91	4,1	4,3	4,5	3,1	3,5	3,9	3,1	3,7	4,3	3,4	3,7	4,2
Минимаркет «Восторг»	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,301	0,390	1,201	0,68	0,68	0,75	0,61	0,69	0,74	3,4	3,6	4,2	2,9	3,3	3,8	3,8	3,5	4,1	3,3	3,5	3,6
минимаркет «Триумф»	0,29	0,25	0,22	0,71	0,75	0,78	0,530	0,490	0,478	0,63	0,67	0,73	0,67	0,71	0,77	2,8	3,1	3,5	2,8	3,3	3,6	3,6	3,9	4,4	3,5	3,8	4,1
Минимаркет «Смак»	0,40	0,33	0,33	0,60	0,67	0,67	0,540	0,399	1,960	0,62	0,65	0,69	0,61	0,68	0,74	2,4	2,8	3,1	2,3	2,8	3,1	4,1	4,5	4,7	2,9	3,5	3,8
Минимаркет «Лайм»	0,29	0,25	0,22	0,71	0,75	0,78	0,445	0,574	0,471	0,74	0,79	0,83	0,72	0,75	0,83	3,5	3,9	4,1	3,2	3,4	3,7	4,3	4,5	4,9	2,7	2,9	3,2
<i>минимальное значение</i>	0,3	0,2	0,2	0,6	0,7	0,7	-0,3	-0,94	-0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	2,4	2,8	3,1	2,3	2,8	3,1	3,1	3,5	4,1	2,7	2,9	3,2
<i>максимальное значение</i>	0,4	0,3	0,3	0,8	0,8	0,8	0,54	0,574	1,96	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	4,1	4,3	4,5	4,2	4,6	4,8	4,5	4,7	4,9	3,5	3,8	4,3
<i>среднее значение</i>	0,3	0,3	0,2	0,7	0,7	0,8	0,34	0,173	0,51	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	3,2	3,5	3,8	3,3	3,7	3,9	3,9	4,1	4,5	3,2	3,5	3,9

Таблица К.8

**Исходные данные для оценки маркетинговой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики**

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки маркетингового обеспечения																				
	M1			M2			M3			M4			M5			M6			M7		
<b>Группа M1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,1 2	0,10	119,40	115,2 3	106,06	3,27	3,50	2,79	3,60	3,90	4,20	1,50	1,70	1,90	2,4 0	2,70	2,90	2,10	2,30	2,6 0	3,20
Минимаркет «Удача»	0,0 2	0,02	132,10	140,1 5	117,55	2,14	1,91	2,09	4,20	4,50	4,80	1,20	1,50	1,60	3,1 0	3,30	3,40	1,90	2,20	2,5 0	3,10
Минимаркет «Леон»	0,0 5	0,05	114,30	105,0 5	130,88	3,65	3,78	3,67	3,50	3,30	3,70	2,40	2,50	2,70	2,7 0	2,90	3,10	2,20	2,30	2,4 0	4,10
Минимаркет «Апельсин»	0,0 3	0,02	152,10	140,1 5	117,55	2,14	1,91	2,09	3,80	4,40	4,70	1,30	1,50	1,80	1,9 0	2,10	2,40	2,30	2,40	2,6 0	2,90
Минимаркет «Изобилие»	0,0 7	0,07	107,60	119,2 7	125,96	1,03	2,63	2,70	2,90	3,30	3,50	1,70	1,90	2,10	2,3 0	2,50	2,70	2,10	2,30	2,5 0	2,80
Минимаркет «Пир»	0,0 2	0,02	112,30	68,22	132,10	8,18	5,27	1,54	3,10	3,40	3,60	1,30	1,70	1,90	1,8 0	2,20	2,90	1,20	1,30	1,5 0	3,20
Минимаркет «Гранат»	0,0 1	0,01	111,40	104,4 4	98,09	1,79	2,00	2,39	2,90	3,10	3,50	1,90	2,30	2,50	2,1 0	2,20	2,50	2,40	2,50	2,6 0	2,10
<i>минимальное значение</i>	0,0 1	0,01	107,60	68,22	98,09	1,03	1,91	1,54	2,90	3,10	3,50	1,20	1,50	1,60	1,8 0	2,10	2,40	1,20	1,30	1,5 0	2,10
<i>максимальное значение</i>	0,1 2	0,10	152,10	140,1 5	132,10	8,18	5,27	3,67	4,20	4,50	4,80	2,40	2,50	2,70	3,1 0	3,30	3,40	2,40	2,50	2,6 0	4,10
<i>среднее значение</i>	0,0 4	0,04	121,31	113,2 1	118,31	3,17	3,00	2,47	3,43	3,70	4,00	1,61	1,87	2,07	2,3 3	2,56	2,84	2,03	2,19	2,3 9	3,06
<b>Группа M2</b>																					
Минимаркет «Гурман»	0,1 0	0,11	108,20	116,5 1	133,79	2,93	2,05	1,68	4,10	4,30	4,50	2,30	2,70	2,90	1,5 0	1,70	1,90	1,30	1,40	1,5 0	3,50
Минимаркет «Толстяк»	0,2 4	0,23	131,40	121,6 2	118,24	2,55	1,40	1,48	3,70	3,80	4,30	2,10	2,40	2,70	1,9 0	2,10	2,30	2,20	2,40	2,5 0	3,10
Минимаркет «Фуршет»	0,0 3	0,03	102,30	101,4 8	120,61	6,77	8,83	9,10	3,50	3,70	3,90	1,70	1,90	2,10	2,4 0	2,60	2,90	1,90	2,10	2,3 0	3,40
Минимаркет «Виктория»	0,0 2	0,03	107,80	116,5 1	133,79	2,93	2,05	1,68	4,10	4,50	4,80	1,30	1,70	1,90	2,1 0	2,40	2,50	1,80	2,30	2,4 0	2,90
Минимаркет «Восторг»	0,0 7	0,06	112,50	92,72	117,80	1,58	2,14	1,17	4,20	4,60	4,70	1,50	1,70	2,10	1,8 0	1,90	2,20	1,60	1,80	1,9 0	2,70
минимаркет «Триумф»	0,0 8	0,09	101,70	103,8 0	138,50	0,78	0,94	1,27	3,70	3,90	4,20	1,10	1,50	1,90	1,3 0	1,50	1,90	1,10	1,30	1,4 0	2,90

Минимаркет «Смак»	0,1 3	0,13	105,40	103,2 7	125,36	1,27	1,58	1,74	2,10	2,40	2,70	2,10	2,40	2,80	2,2 0	2,50	2,80	1,90	2,50	2,7 0	2,10
Минимаркет «Лайм»	0,0 3	0,03	116,80	109,6 7	137,59	0,41	0,62	0,66	2,50	2,80	3,10	2,30	2,70	2,90	2,1 0	2,40	2,60	1,80	2,20	2,4 0	3,30
<i>минимальное значение</i>	0,0 2	0,03	101,70	92,72	117,80	0,41	0,62	0,66	2,10	2,40	2,70	1,10	1,50	1,90	1,3 0	1,50	1,90	1,10	1,30	1,4 0	2,10
<i>максимальное значение</i>	0,2 4	0,23	131,40	121,6 2	138,50	6,77	8,83	9,10	4,20	4,60	4,80	2,30	2,70	2,90	2,4 0	2,60	2,90	2,20	2,50	2,7 0	3,50
<i>среднее значение</i>	0,0 9	0,09	110,76	108,2 0	128,21	2,40	2,45	2,35	3,49	3,75	4,03	1,80	2,13	2,41	1,9 1	2,14	2,39	1,70	2,00	2,1 4	2,99

Продолжение таблицы К.8

Название предпринимательской структуры	Значения показателей оценки маркетингового обеспечения																				
	M8			M9			M10			M11			M12			M13			M14		
<b>Группа M1</b>	2018	2018	2018	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	3,50	3,50	3,50	4,2	4,3	4,5	3,1	3,5	3,7	4,2	4,5	4,8	3,3	3,8	4,3	4,7	4,8	4,9	3,7	3,9	4,1
Минимаркет «Удача»	3,20	3,20	3,20	3,7	3,9	4,1	2,9	3,1	3,4	3,7	4,1	4,3	3,5	3,6	4,3	4,4	4,6	4,8	3,5	3,6	3,7
Минимаркет «Леон»	4,20	4,20	4,20	3,5	3,7	3,9	3,2	3,4	3,5	3,2	3,5	3,9	3,5	3,9	4,2	4,5	4,7	4,9	3,8	4,1	4,2
Минимаркет «Апельсин»	3,10	3,10	3,10	4,1	4,3	4,5	2,9	3,1	3,3	3,1	3,3	3,8	3,9	3,7	4,1	4,3	4,5	4,6	3,8	3,9	4,1
Минимаркет «Изобилие»	3,20	3,20	3,20	3,7	3,9	4,1	3,3	3,5	3,9	4,1	4,3	4,5	3,2	3,4	3,9	4,1	4,3	4,5	3,6	3,8	4,2
Минимаркет «Пир»	2,40	2,40	2,40	2,9	3,4	3,8	2,8	3,2	3,5	3,9	4,1	4,6	3,3	3,7	4,1	3,3	3,5	3,7	4,2	4,5	4,6
Минимаркет «Гранат»	2,30	2,30	2,30	2,3	2,5	2,7	3,4	3,6	3,8	3,7	3,8	4,1	4,2	4,5	4,7	3,1	3,3	3,6	3,2	3,3	3,5
<i>минимальное значение</i>	2,30	2,30	2,30	2,3	2,5	2,7	2,8	3,1	3,3	3,1	3,3	3,8	3,2	3,4	3,9	3,1	3,3	3,6	3,2	3,3	3,5
<i>максимальное значение</i>	4,20	4,20	4,20	4,2	4,3	4,5	3,4	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	4,2	4,5	4,7	4,7	4,8	4,9	4,2	4,5	4,6
<i>среднее значение</i>	3,13	3,13	3,13	3,5	3,7	3,9	3,1	3,3	3,6	3,7	3,9	4,3	3,6	3,8	4,2	4,1	4,2	4,4	3,69	3,87	4,1
<b>Группа M2</b>																					
Минимаркет «Гурман»	3,70	3,70	3,70	3,4	3,6	3,8	3,4	3,5	3,7	3,1	3,5	3,9	3,2	3,5	3,7	4,2	4,5	4,7	3,9	4,3	4,5
Минимаркет «Голстяк»	3,20	3,20	3,20	3,7	3,9	4,2	3,1	3,3	3,5	3,7	3,9	4,1	3,5	3,8	4,1	4,3	4,7	4,9	4,1	4,3	4,6
Минимаркет «Фуршет»	3,50	3,50	3,50	4,1	4,3	4,5	2,9	3,1	3,3	3,8	4,3	4,7	3,7	3,9	4,2	3,9	4,1	4,5	3,7	3,8	3,9
Минимаркет «Виктория»	3,10	3,10	3,10	3,8	4,1	4,5	2,7	3,2	3,5	3,6	4,3	4,4	3,9	4,1	4,3	4,5	4,7	4,8	3,1	3,3	3,5
Минимаркет «Восторг»	2,80	2,80	2,80	3,5	3,7	3,9	3,3	3,4	3,5	3,9	4,2	4,5	3,5	3,9	4,1	4,4	4,7	4,8	3,8	4,2	4,5
минимаркет «Триумф»	3,10	3,10	3,10	3,8	4,3	4,6	3,5	3,7	3,9	3,7	4,1	4,3	3,8	3,7	3,8	4,1	4,3	4,4	3,4	3,5	3,7

Минимаркет «Смак»	2,40	2,40	2,40	3,1	3,4	3,7	2,8	3,1	3,4	3,5	3,9	4,1	4,1	4,3	4,5	3,9	4,3	4,5	3,1	3,3	3,5
Минимаркет «Лайм»	3,50	3,50	3,50	3,6	3,9	4,2	3,2	3,4	3,9	3,3	3,6	4,2	3,8	4,2	4,5	3,7	4,4	4,3	4,2	4,5	4,7
<i>минимальное значение</i>	2,40	2,40	2,40	3,1	3,4	3,7	2,7	3,1	3,3	3,1	3,5	3,9	3,2	3,5	3,7	3,7	4,1	4,3	3,1	3,3	3,5
<i>максимальное значение</i>	3,70	3,70	3,70	4,1	4,3	4,6	3,5	3,7	3,9	3,9	4,3	4,7	4,1	4,3	4,5	4,5	4,7	4,9	4,2	4,5	4,7
<i>среднее значение</i>	3,16	3,16	3,16	3,6	3,9	4,2	3,1	3,3	3,6	3,6	4	4,3	3,7	3,9	4,2	4,1	4,5	4,6	3,66	3,9	4,1

Таблица К.9

Значения стандартизированных показателей оценки информационной составляющей ресурсного обеспечения предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки информационного обеспечения											
	IO1			IO2			IO3			IO4		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,725	0,675	0,600	0,975	0,900	0,825	0,650	0,600	0,575	0,450	0,375	0,325
Минимаркет «Удача»	0,775	0,725	0,675	0,975	0,925	0,875	0,725	0,675	0,625	0,525	0,475	0,425
Минимаркет «Леон»	0,625	0,575	0,525	0,850	0,800	0,725	0,800	0,775	0,700	0,625	0,575	0,550
Минимаркет «Апельсин»	0,875	0,825	0,775	0,975	0,925	0,875	0,850	0,800	0,725	0,775	0,675	0,600
Минимаркет «Изобилие»	0,825	0,800	0,725	0,925	0,900	0,850	0,900	0,875	0,825	0,725	0,625	0,550
Минимаркет «Пир»	0,925	0,875	0,825	0,975	0,925	0,875	0,975	0,925	0,900	0,775	0,700	0,625
Минимаркет «Гранат»	0,775	0,725	0,650	0,950	0,900	0,875	0,900	0,825	0,775	0,825	0,675	0,600
<b>Группа М2</b>	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Минимаркет «Гурман»	0,625	0,575	0,450	0,825	0,775	0,725	0,675	0,625	0,575	0,325	0,275	0,275
Минимаркет «Толстяк»	0,825	0,775	0,700	0,950	0,925	0,875	0,925	0,900	0,875	0,425	0,325	0,275
Минимаркет «Фуршет»	0,700	0,625	0,550	0,900	0,850	0,800	0,725	0,675	0,650	0,400	0,375	0,300
Минимаркет «Виктория»	0,800	0,725	0,675	0,925	0,875	0,775	0,825	0,775	0,725	0,675	0,650	0,575
Минимаркет «Восторг»	0,725	0,650	0,600	0,725	0,675	0,650	0,975	0,900	0,800	0,625	0,575	0,525
минимаркет «Триумф»	0,675	0,625	0,575	0,775	0,675	0,625	0,625	0,575	0,525	0,300	0,225	0,175
Минимаркет «Смак»	0,625	0,575	0,550	0,800	0,700	0,650	0,675	0,650	0,625	0,550	0,475	0,375
Минимаркет «Лайм»	0,800	0,725	0,650	0,850	0,800	0,775	0,950	0,900	0,825	0,775	0,675	0,600

Таблица К.10

Значения стандартизированных показателей технико-технологической составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки технико-технологического обеспечения																				
	T1			T2			T3			T4			T5			T6			T7		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	1,000	1,000	1,000	0,650	0,650	0,650	0,008	0,006	0,011	0,271	0,533	0,818	0,003	0,012	0,000	0,316	0,000	0,000	0,265	0,150	0,020
Минимаркет «Удача»	0,913	0,947	0,971	0,450	0,450	0,450	0,389	0,368	0,316	0,407	0,782	0,932	0,250	0,273	0,200	0,579	0,444	0,444	0,596	0,642	0,736
Минимаркет «Леон»	0,681	0,629	0,535	1,000	1,000	1,000	0,056	0,158	0,105	1,000	1,000	1,000	0,167	0,091	0,100	0,947	1,000	1,000	0,407	0,410	0,392
Минимаркет «Апельсин»	0,939	0,952	0,969	0,600	0,600	0,600	0,833	0,789	0,789	0,338	0,515	0,401	0,250	0,273	0,300	0,842	0,778	0,778	0,879	0,976	0,936
Минимаркет «Изобилие»	0,391	0,452	0,368	0,350	0,350	0,350	0,778	0,842	0,737	0,288	0,515	0,401	0,417	0,545	0,400	0,579	0,444	0,444	0,591	0,593	0,497
Минимаркет «Пир»	0,988	0,990	0,994	0,000	0,000	0,000	0,944	0,947	1,000	0,373	0,545	0,443	0,583	0,545	0,600	0,158	0,000	0,000	0,385	0,312	0,260
Минимаркет «Гранат»	0,999	0,998	0,998	0,500	0,500	0,500	0,611	0,632	0,526	0,081	0,348	0,391	1,000	1,000	1,000	0,632	0,611	0,611	0,281	0,364	0,372
<b>Группа М2</b>	1,018	1,012	1,005	4,550	4,550	4,550	1,778	1,789	1,842	1,673	1,635	1,993	2,500	2,818	3,100	3,737	4,056	4,167	2,326	2,908	3,145
Минимаркет «Гурман»	0,268	0,350	0,222	0,950	0,950	0,950	0,444	0,474	0,526	0,309	0,492	0,530	0,250	0,364	0,200	0,474	0,444	0,389	1,000	1,000	1,000
Минимаркет «Голстяк»	0,673	0,645	0,869	0,300	0,300	0,300	0,278	0,368	0,316	0,187	0,000	0,000	0,167	0,002	0,000	0,368	0,333	0,222	0,832	0,807	0,709
Минимаркет «Фуршет»	0,932	0,945	0,971	0,200	0,200	0,200	0,056	0,053	0,012	0,493	0,646	0,727	0,500	0,545	0,600	0,158	0,167	0,167	0,591	0,612	0,547
Минимаркет «Виктория»	0,778	0,808	0,797	0,000	0,000	0,000	0,944	0,895	0,895	0,222	0,462	0,696	0,583	0,545	0,400	0,000	0,056	0,056	0,378	0,349	0,304
Минимаркет «Восторг»	0,639	0,681	0,803	0,850	0,850	0,850	0,611	0,632	0,526	0,338	0,375	0,202	0,250	0,273	0,100	0,474	0,500	0,444	0,539	0,774	0,868
минимаркет «Триумф»	0,000	0,000	0,000	0,900	0,900	0,900	0,012	0,007	0,000	0,099	0,335	0,350	0,750	0,727	0,600	0,737	0,778	0,722	0,000	0,068	0,000

Минимаркет «Смак»	0,928	0,933	0,966	0,350	0,350	0,350	1,000	1,000	1,000	0,000	0,320	0,123	0,917	0,909	0,700	1,000	0,944	0,667	0,307	0,269	0,176
Минимаркет «Лайм»	0,970	0,969	0,981	0,250	0,250	0,250	0,833	0,789	0,632	0,591	0,742	0,864	0,250	0,182	0,100	0,526	0,444	0,222	0,544	0,581	0,500

Продолжение таблицы К.10

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки технико-технологического обеспечения											
	T8			T9			T10			T11		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,000	0,844	0,920	0,243	0,284	0,360	0,000	0,140	0,181	0,800	0,692	0,697
Минимаркет «Удача»	0,966	0,216	0,661	0,922	0,894	0,888	0,705	0,846	0,922	0,960	0,846	0,848
Минимаркет «Леон»	0,985	0,471	0,724	0,688	0,732	0,692	0,207	0,182	0,270	0,720	0,769	0,909
Минимаркет «Апельсин»	0,966	0,216	0,661	0,962	0,940	0,933	0,731	0,692	0,721	0,840	0,885	0,909
Минимаркет «Изобилие»	0,985	0,462	0,722	0,669	0,671	0,641	0,855	0,902	0,961	0,680	0,538	0,545
Минимаркет «Пир»	0,846	0,239	1,000	0,936	0,981	0,965	0,590	0,636	0,652	0,480	0,423	0,697
Минимаркет «Гранат»	0,951	0,000	0,558	1,000	1,000	1,000	0,762	0,855	0,912	0,720	0,808	0,970
<b>Группа М2</b>	0,987	0,495	0,729	1,057	1,049	1,040	2,119	2,136	2,113	1,160	1,115	1,121
Минимаркет «Гурман»	0,985	0,480	0,726	0,610	0,624	0,564	0,040	0,000	0,000	0,000	0,308	0,364
Минимаркет «Толстяк»	0,970	0,448	0,713	0,000	0,000	0,000	0,247	0,192	0,162	0,636	0,385	0,424
Минимаркет «Фуршет»	1,000	1,000	0,865	0,856	0,882	0,871	0,736	0,743	0,912	0,840	1,000	1,000
Минимаркет «Виктория»	0,985	0,480	0,726	0,923	0,921	0,897	0,590	0,626	0,588	0,400	0,308	0,576
Минимаркет «Восторг»	0,984	0,447	0,686	0,672	0,757	0,752	0,894	0,935	0,539	1,000	0,692	0,667
минимаркет «Триумф»	0,985	0,471	0,724	0,663	0,715	0,652	1,000	0,561	0,907	0,240	0,154	0,182
Минимаркет «Смак»	0,929	0,036	0,000	0,217	0,341	0,296	0,705	0,654	0,672	0,320	0,000	0,000
Минимаркет «Лайм»	0,973	0,254	0,629	0,872	0,883	0,849	0,987	1,000	1,000	0,440	0,462	0,758

Таблица К.11

Значения стандартизированных показателей финансовой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательско й структуры	Значения стандартизированных показателей оценки технико-технологического обеспечения																							
	Ф1			Ф2			Ф3			Ф4			Ф5			Ф6			Ф7			Ф8		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	1,000	0,917	0,838	0,560	0,952	1,000	0,000	0,000	0,792	0,929	0,684	0,739	0,371	0,416	0,472	0,787	1,000	0,956	0,036	0,629	0,835	0,836	0,868	1,000
Минимаркет «Удача»	0,966	1,000	1,000	1,000	1,000	0,946	0,629	0,237	0,000	0,654	0,743	0,645	0,440	0,000	0,138	0,729	0,244	0,140	0,293	0,000	0,380	0,913	0,825	0,844
Минимаркет «Леон»	0,107	0,000	0,000	0,950	0,882	0,932	0,962	0,967	1,000	0,898	0,813	1,000	0,772	0,266	0,295	0,802	0,538	0,379	0,776	0,503	0,687	0,020	0,280	0,283
Минимаркет «Апельсин»	0,966	1,000	1,000	1,000	1,000	0,946	0,629	0,237	0,000	0,654	0,743	0,645	0,440	0,000	0,138	0,729	0,244	0,140	0,293	0,000	0,380	0,521	0,554	0,582
Минимаркет «Изобилие»	0,526	0,774	0,592	0,620	0,568	0,677	0,886	0,846	0,924	0,542	0,566	0,875	0,769	0,272	0,298	0,254	0,419	0,461	0,734	0,449	0,679	0,744	0,651	0,713
Минимаркет «Пир»	0,840	0,802	0,060	0,541	0,459	0,452	0,657	0,618	0,452	0,051	0,000	0,000	0,000	0,180	1,000	0,557	0,553	0,436	0,000	0,402	0,967	0,845	0,582	0,436
Минимаркет «Гранат»	0,000	0,344	0,301	0,940	0,976	0,973	1,000	1,000	0,853	1,000	1,000	0,852	0,614	0,086	0,008	0,682	0,618	0,624	0,571	0,371	0,550	0,724	0,617	0,707
<b>Группа М2</b>	1,161	1,110	1,230	1,032	1,075	1,022	1,035	1,088	1,063	1,096	1,104	1,131	0,854	0,401	0,445	1,290	1,273	1,330	0,876	0,611	0,799	0,955	0,843	0,852
Минимаркет «Гурман»	0,612	0,735	0,628	0,696	0,619	0,782	0,848	0,784	0,880	0,463	0,387	0,790	0,759	0,340	0,375	0,687	0,499	0,374	0,744	0,533	0,722	0,822	0,790	0,812
Минимаркет «Толстяк»	0,369	0,702	0,472	0,000	0,004	0,294	0,942	0,935	0,776	0,708	0,715	0,508	0,737	0,371	0,422	0,599	0,434	0,403	0,650	0,571	0,768	0,000	0,681	0,778
Минимаркет «Фуршет»	0,926	0,975	0,966	0,840	0,889	0,897	0,713	0,616	0,506	0,482	0,637	0,691	1,000	1,000	0,919	0,280	0,111	0,051	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,967
Минимаркет «Виктория»	0,612	0,735	0,628	0,696	0,619	0,782	0,868	0,784	0,880	0,463	0,387	0,790	0,759	0,340	0,375	0,000	0,204	0,159	0,744	0,533	0,722	0,822	0,790	0,812
Минимаркет «Восторг»	0,705	0,827	0,188	0,837	0,769	0,733	0,966	0,943	0,863	0,880	0,807	0,661	0,780	0,274	0,078	0,097	0,000	0,000	0,751	0,449	0,310	0,608	0,569	0,000
минимаркет «Триумф»	0,107	0,000	0,000	0,950	0,882	0,932	0,962	0,967	1,000	0,898	0,813	1,000	0,755	0,236	0,272	0,699	0,372	0,228	0,655	0,408	0,605	0,011	0,000	0,367
Минимаркет «Смак»	0,851	0,944	0,818	0,158	0,000	0,000	0,959	0,978	0,888	0,951	0,970	0,891	0,736	0,287	0,000	1,000	0,859	1,000	0,651	0,445	0,000	0,725	0,717	0,436
Минимаркет «Лайм»	0,933	0,977	0,980	0,691	0,768	0,828	0,426	0,330	0,273	0,000	0,365	0,582	0,746	0,197	0,206	0,316	0,298	0,274	0,691	0,373	0,607	0,754	0,491	0,418

Таблица К.11

Значения стандартизированных показателей кадровой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки кадрового обеспечения																										
	K1			K2			K3			K4			K5			K6			K7			K8			K9		
<b>Группа М1</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,000	0,462	0,750	1,000	0,538	0,250	0,036	0,629	0,335	0,717	0,500	0,370	0,455	0,500	0,292	0,475	0,450	0,350	0,200	0,075	0,025	0,150	0,100	0,025	0,275	0,200	0,075
Минимаркет «Удача»	0,000	0,000	0,125	1,000	1,000	0,875	0,293	0,000	0,152	0,600	0,550	0,407	0,955	1,000	0,917	0,425	0,375	0,300	0,275	0,200	0,125	0,375	0,325	0,275	0,425	0,375	0,325
Минимаркет «Леон»	0,242	0,315	0,000	0,758	0,685	1,000	0,776	0,503	0,276	0,350	0,150	0,333	0,545	0,500	0,500	0,225	0,175	0,050	0,475	0,375	0,300	0,475	0,375	0,325	0,525	0,475	0,425
Минимаркет «Апельсин»	0,167	0,462	0,333	0,833	0,538	0,667	0,293	0,000	0,152	0,950	0,850	0,852	0,909	1,000	1,000	0,450	0,325	0,275	0,175	0,125	0,075	0,200	0,125	0,050	0,400	0,325	0,275
Минимаркет «Изобилие»	0,444	0,692	0,571	0,556	0,308	0,429	0,734	0,449	0,272	0,350	0,150	0,000	0,636	0,600	0,667	0,350	0,300	0,175	0,450	0,375	0,325	0,425	0,375	0,275	0,300	0,200	0,125
Минимаркет «Пир»	1,000	1,000	0,889	0,000	0,000	0,111	0,000	0,402	1,000	0,900	1,000	0,852	0,409	0,300	0,375	0,125	0,075	0,025	0,525	0,425	0,325	0,400	0,325	0,275	0,550	0,475	0,375
Минимаркет «Гранат»	0,444	0,692	0,750	0,556	0,308	0,250	0,571	0,371	0,221	1,000	1,000	1,000	0,091	0,000	0,083	0,550	0,475	0,375	0,350	0,275	0,175	0,225	0,125	0,075	0,200	0,125	0,025
<b>Группа М2</b>	2,667	2,077	2,000	5,000	3,769	4,000	0,876	0,611	0,321	4,050	4,250	3,481	3,773	4,250	3,792	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Минимаркет «Гурман»	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,744	0,533	0,290	0,350	0,400	0,481	0,955	1,000	1,000	0,600	0,525	0,450	0,200	0,100	0,050	0,125	0,075	0,025	0,375	0,300	0,175
Минимаркет «Толстяк»	0,762	0,462	0,571	0,238	0,538	0,429	0,650	0,571	0,308	0,850	0,800	0,852	0,818	0,850	0,750	0,400	0,325	0,275	0,225	0,125	0,175	0,325	0,275	0,200	0,550	0,425	0,325
Минимаркет «Фуршет»	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	0,401	0,000	0,000	0,259	0,500	0,500	0,500	0,425	0,375	0,300	0,400	0,275	0,200	0,275	0,175	0,125	0,475	0,375	0,275
Минимаркет «Виктория»	0,444	0,692	0,889	0,556	0,308	0,111	0,744	0,533	0,290	0,450	0,450	0,556	0,000	0,000	0,000	0,225	0,175	0,125	0,475	0,375	0,275	0,475	0,325	0,175	0,400	0,325	0,200
Минимаркет «Восторг»	1,000	0,865	0,750	0,000	0,135	0,250	0,751	0,449	0,124	0,650	0,850	0,704	1,000	0,800	0,708	0,400	0,350	0,200	0,525	0,425	0,300	0,300	0,375	0,225	0,425	0,375	0,350
минимаркет «Триумф»	0,762	0,865	0,889	0,238	0,135	0,111	0,655	0,408	0,242	0,900	0,900	0,778	0,727	0,700	0,583	0,550	0,475	0,375	0,550	0,425	0,350	0,350	0,275	0,150	0,375	0,300	0,225
Минимаркет «Смак»	0,000	0,462	0,333	1,000	0,538	0,667	0,651	0,445	0,000	0,950	1,000	0,926	1,000	0,850	0,708	0,650	0,550	0,475	0,675	0,550	0,475	0,225	0,125	0,075	0,525	0,375	0,300
Минимаркет «Лайм»	0,762	0,865	0,889	0,238	0,135	0,111	0,691	0,373	0,244	0,350	0,300	0,407	0,500	0,500	0,333	0,375	0,275	0,225	0,450	0,400	0,325	0,175	0,125	0,025	0,575	0,525	0,450

Таблица К.12

Значения стандартизированных показателей маркетинговой составляющей ресурсного обеспечения  
предпринимательских структур Донецкой Народной Республики

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки маркетингового обеспечения																				
	M1			M2			M3			M4			M5			M6			M7		
Группа M1	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,506	0,531	0,580	0,649	0,346	0,803	0,632	0,649	0,748	0,350	0,275	0,200	0,875	0,825	0,775	0,650	0,575	0,525	0,725	0,675	0,600
Минимаркет «Удача»	0,970	0,951	0,944	0,397	0,000	0,518	0,778	0,843	0,831	0,200	0,125	0,050	0,950	0,875	0,850	0,475	0,425	0,400	0,775	0,700	0,625
Минимаркет «Леон»	0,790	0,820	0,790	0,750	0,488	0,189	0,583	0,616	0,643	0,375	0,425	0,325	0,650	0,625	0,575	0,575	0,525	0,475	0,700	0,675	0,650
Минимаркет «Апельсин»	0,955	0,933	0,927	0,000	0,000	0,518	0,778	0,843	0,831	0,300	0,150	0,075	0,925	0,875	0,800	0,775	0,725	0,650	0,675	0,650	0,600
Минимаркет «Изобилие»	0,744	0,744	0,719	0,883	0,290	0,310	0,920	0,755	0,758	0,525	0,425	0,375	0,825	0,775	0,725	0,675	0,625	0,575	0,725	0,675	0,625
Минимаркет «Пир»	0,932	0,977	0,962	0,790	1,000	0,158	0,000	0,433	0,896	0,475	0,400	0,350	0,925	0,825	0,775	0,800	0,700	0,525	0,950	0,925	0,875
Минимаркет «Гранат»	1,000	1,000	1,000	0,808	0,496	1,000	0,822	0,832	0,794	0,525	0,475	0,375	0,775	0,675	0,625	0,725	0,700	0,625	0,650	0,625	0,600
Группа M2	1,052	1,045	1,037	3,018	1,948	3,427	1,053	1,076	1,078	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Минимаркет «Гурман»	0,586	0,601	0,539	0,871	0,329	0,117	0,676	0,827	0,879	0,225	0,175	0,125	0,675	0,575	0,525	0,875	0,825	0,775	0,925	0,900	0,875
Минимаркет «Толстяк»	0,000	0,000	0,000	0,411	0,258	0,501	0,725	0,905	0,902	0,325	0,300	0,175	0,725	0,650	0,575	0,775	0,725	0,675	0,700	0,650	0,625
Минимаркет «Фуршет»	0,870	0,894	0,884	0,988	0,538	0,443	0,181	0,000	0,000	0,375	0,325	0,275	0,825	0,775	0,725	0,650	0,600	0,525	0,775	0,725	0,675
Минимаркет «Виктория»	0,940	0,938	0,917	0,879	0,329	0,117	0,676	0,827	0,879	0,225	0,125	0,050	0,925	0,825	0,775	0,725	0,650	0,625	0,800	0,675	0,650
Минимаркет «Восторг»	0,658	0,746	0,742	0,786	0,659	0,512	0,849	0,816	0,940	0,200	0,100	0,075	0,875	0,825	0,725	0,800	0,775	0,700	0,850	0,800	0,775
минимаркет «Триумф»	0,636	0,692	0,627	1,000	0,505	0,000	0,953	0,962	0,927	0,325	0,275	0,200	0,975	0,875	0,775	0,925	0,875	0,775	0,975	0,925	0,900
Минимаркет «Смак»	0,379	0,477	0,440	0,927	0,513	0,325	0,890	0,884	0,871	0,725	0,650	0,575	0,725	0,650	0,550	0,700	0,625	0,550	0,775	0,625	0,575
Минимаркет «Лайм»	0,918	0,924	0,898	0,700	0,424	0,023	1,000	1,000	1,000	0,625	0,550	0,475	0,675	0,575	0,525	0,725	0,650	0,600	0,800	0,700	0,650

## Продолжение таблицы К.12

Название предпринимательской структуры	Значения стандартизированных показателей оценки маркетингового обеспечения																				
	M8			M9			M10			M11			M12			M13			M14		
<b>Группа М1</b>	2018	2018	2018	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Минимаркет «Кум»	0,450	0,375	0,325	0,200	0,175	0,125	0,475	0,375	0,325	0,200	0,125	0,050	0,425	0,300	0,175	0,075	0,050	0,025	0,325	0,275	0,225
Минимаркет «Удача»	0,475	0,450	0,425	0,325	0,275	0,225	0,525	0,475	0,400	0,325	0,225	0,175	0,375	0,350	0,175	0,150	0,100	0,050	0,375	0,350	0,325
Минимаркет «Леон»	0,225	0,200	0,175	0,375	0,325	0,275	0,450	0,400	0,375	0,450	0,375	0,275	0,375	0,275	0,200	0,125	0,075	0,025	0,300	0,225	0,200
Минимаркет «Апельсин»	0,525	0,475	0,400	0,225	0,175	0,125	0,525	0,475	0,425	0,475	0,425	0,300	0,275	0,325	0,225	0,175	0,125	0,100	0,300	0,275	0,225
Минимаркет «Изобилие»	0,550	0,450	0,375	0,325	0,275	0,225	0,425	0,375	0,275	0,225	0,175	0,125	0,450	0,400	0,275	0,225	0,175	0,125	0,350	0,300	0,200
Минимаркет «Пир»	0,450	0,650	0,350	0,525	0,400	0,300	0,550	0,450	0,375	0,275	0,225	0,100	0,425	0,325	0,225	0,425	0,375	0,325	0,200	0,125	0,100
Минимаркет «Гранат»	0,725	0,675	0,575	0,675	0,625	0,575	0,400	0,350	0,300	0,325	0,300	0,225	0,200	0,125	0,075	0,475	0,425	0,350	0,450	0,425	0,375
<b>Группа М2</b>	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Минимаркет «Гурман»	0,375	0,325	0,300	0,400	0,350	0,300	0,400	0,375	0,325	0,475	0,375	0,275	0,450	0,375	0,325	0,200	0,125	0,075	0,275	0,175	0,125
Минимаркет «Голстяк»	0,475	0,450	0,425	0,325	0,275	0,200	0,475	0,425	0,375	0,325	0,275	0,225	0,375	0,300	0,225	0,175	0,075	0,025	0,225	0,175	0,100
Минимаркет «Фуршет»	0,400	0,375	0,325	0,225	0,175	0,125	0,525	0,475	0,425	0,300	0,175	0,075	0,325	0,275	0,200	0,275	0,225	0,125	0,325	0,300	0,275
Минимаркет «Виктория»	0,525	0,475	0,400	0,300	0,225	0,125	0,575	0,450	0,375	0,350	0,175	0,150	0,275	0,225	0,175	0,125	0,075	0,050	0,475	0,425	0,375
Минимаркет «Восторг»	0,575	0,550	0,525	0,375	0,325	0,275	0,425	0,400	0,375	0,275	0,200	0,125	0,375	0,275	0,225	0,150	0,075	0,050	0,300	0,200	0,125
Минимаркет «Триумф»	0,525	0,475	0,400	0,300	0,175	0,100	0,375	0,325	0,275	0,325	0,225	0,175	0,300	0,325	0,300	0,225	0,175	0,150	0,400	0,375	0,325
Минимаркет «Смак»	0,725	0,650	0,600	0,475	0,400	0,325	0,550	0,475	0,400	0,375	0,275	0,225	0,225	0,175	0,125	0,275	0,175	0,125	0,475	0,425	0,375
Минимаркет «Лайм»	0,425	0,375	0,325	0,350	0,275	0,200	0,450	0,400	0,275	0,425	0,350	0,200	0,300	0,200	0,125	0,325	0,150	0,175	0,200	0,125	0,075

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Таблица Л.1 – Диагностическая матрица для построения моделей структурной динамики для предпринимательских структур Донецкой Народной Республики 2019 года

(коэф.)

Название предпринимательской структуры	Информационное обеспечение	Технико-технологическое	Финансовое обеспечение	Кадровое обеспечение	Организационное обеспечение	Маркетинговое обеспечение
<b>Группа М1</b>						
Минимаркет «Кум»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Удача»	1	0	0	1	1	1
Минимаркет «Леон»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Апельсин»	1	1	0	1	1	1
Минимаркет «Изобилие»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Пир»	1	1	0	0	1	1
Минимаркет «Гранат»	1	1	0	1	1	1
<b>Группа М2</b>						
Минимаркет «Гурман»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Толстяк»	1	0	0	1	1	1
Минимаркет «Фуршет»	1	1	0	1	1	1
Минимаркет «Виктория»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Восторг»	1	0	0	1	1	1
минимаркет «Триумф»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Смак»	1	0	0	1	1	1
Минимаркет «Лайм»	1	0	1	1	1	1

Примечание: 1 – характеризует темп роста показателя более чем на 100%; 0 – характеризует темп роста показателя менее чем на 100%

Таблица Л.2 – Диагностическая матрица для построения моделей структурной динамики для предпринимательских структур Донецкой Народной Республики 2020 года

(коэф.)

Название предпринимательской структуры	Информационное обеспечение	Технико-технологическое	Финансовое обеспечение	Кадровое обеспечение	Организационное обеспечение	Маркетинговое обеспечение
<b>Группа М1</b>						
Минимаркет «Кум»	1	1	1	0	1	1
Минимаркет «Удача»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Леон»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Апельсин»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Изобилие»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Пир»	1	1	1	0	1	1
Минимаркет «Гранат»	1	1	1	1	1	1
<b>Группа М2</b>						
Минимаркет «Гурман»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Голстяк»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Фуршет»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Виктория»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Восторг»	1	1	1	1	1	1
минимаркет «Триумф»	1	0	1	1	1	1
Минимаркет «Смак»	1	1	1	1	1	1
Минимаркет «Лайм»	1	0	1	1	1	1

Примечание: 1 – характеризует темп роста показателя более чем на 100%; 0 – характеризует темп роста показателя менее чем на 100%

Таблица Л.3 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Кум»

	Ф	М	К	О	И	Т
Ф	1	1,07	0,91	1,40	1,18	1,02
М	0,94	1	0,85	1,31	1,10	0,95
К	1,10	1,17	1	1,54	1,29	1,11
О	0,71	0,76	0,65	1	0,84	0,72
И	0,85	0,91	0,77	1,19	1	0,86
Т	0,98	1,05	0,90	1,38	1,16	1

Таблица Л.4 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Удача»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,11	0,96	1,05	1,05	1,06
M	0,90	1	0,87	0,94	0,94	0,95
K	1,04	1,16	1	1,09	1,08	1,10
O	0,95	1,06	0,92	1	1,00	1,01
I	0,96	1,07	0,92	1,00	1	1,01
T	0,95	1,06	0,91	0,99	0,99	1

Таблица Л.5 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Леон»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,36	1,33	1,18	1,35	1,47
M	0,74	1	0,98	0,87	0,99	1,08
K	0,75	1,02	1	0,88	1,01	1,10
O	0,85	1,16	1,13	1	1,15	1,25
I	0,74	1,01	0,99	0,87	1	1,09
T	0,68	0,93	0,91	0,80	0,92	1

Таблица Л.6 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Апельсин»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,17	1,02	0,75	0,79	1,07
M	0,86	1	0,87	0,64	0,68	0,92
K	0,98	1,15	1	0,74	0,78	1,06
O	1,33	1,56	1,35	1	1,06	1,43
I	1,26	1,47	1,28	0,94	1	1,35
T	0,93	1,09	0,95	0,70	0,74	1

Таблица Л.7 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Изобилие»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,39	1,17	0,90	1,03	1,46
M	0,72	1	0,84	0,64	0,74	1,05
K	0,85	1,19	1	0,76	0,88	1,24
O	1,12	1,56	1,31	1	1,15	1,63
I	0,97	1,36	1,14	0,87	1	1,42
T	0,68	0,95	0,80	0,61	0,70	1

Таблица Л.8 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Пир»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,73	1,38	1,21	1,10	1,52
M	0,58	1	0,80	0,70	0,64	0,88
K	0,72	1,25	1	0,87	0,80	1,10
O	0,83	1,43	1,14	1	0,91	1,26
I	0,91	1,57	1,26	1,10	1	1,38
T	0,66	1,14	0,91	0,79	0,72	1

Таблица Л.9 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Грант»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,29	1,06	0,86	0,90	1,12
M	0,77	1	0,82	0,67	0,70	0,87
K	0,94	1,22	1	0,81	0,85	1,05
O	1,16	1,50	1,23	1	1,05	1,30
I	1,11	1,43	1,18	0,96	1	1,24
T	0,89	1,15	0,95	0,77	0,80	1

Таблица Л.10 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Гурман»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,07	0,98	1,00	1,22	0,69
M	0,94	1	0,91	0,94	1,14	0,64
K	1,02	1,09	1	1,03	1,25	0,70
O	1,00	1,06	0,97	1	1,21	0,68
I	0,82	0,88	0,80	0,82	1	0,56
T	1,46	1,55	1,42	1,46	1,77	1

Таблица Л.11 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Голстяк»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,66	1,61	1,37	1,48	0,79
M	0,60	1	0,97	0,82	0,89	0,47
K	0,62	1,03	1	0,85	0,92	0,49
O	0,73	1,22	1,18	1	1,09	0,58
I	0,67	1,12	1,09	0,92	1	0,53
T	1,27	2,11	2,05	1,73	1,88	1

Таблица Л.12 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Фуршет»

	F	M	K	O	I	T
F	1	0,94	0,89	0,70	0,99	0,78
M	1,06	1	0,95	0,74	1,06	0,83
K	1,12	1,05	1	0,78	1,11	0,87
O	1,44	1,35	1,28	1	1,43	1,12
I	1,01	0,95	0,90	0,70	1	0,79
T	1,28	1,20	1,14	0,89	1,27	1

Таблица Л.13 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Виктория»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,22	1,17	0,69	0,97	0,75
M	0,82	1	0,96	0,57	0,80	0,62
K	0,86	1,04	1	0,59	0,83	0,64
O	1,44	1,75	1,68	1	1,40	1,09
I	1,03	1,25	1,20	0,72	1	0,78
T	1,33	1,62	1,55	0,92	1,29	1

Таблица Л.14 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Восторг»

	F	M	K	O	I	T
F	1	2,32	2,14	1,39	1,99	1,87
M	0,43	1	0,92	0,60	0,86	0,81
K	0,47	1,08	1	0,65	0,93	0,87
O	0,72	1,66	1,53	1	1,43	1,34
I	0,50	1,17	1,08	0,70	1	0,94
T	0,54	1,24	1,14	0,75	1,06	1

Таблица Л.15 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Триумф»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,40	1,24	0,96	1,50	0,57
M	0,71	1	0,88	0,69	1,07	0,41
K	0,81	1,13	1	0,78	1,21	0,46
O	1,04	1,46	1,29	1	1,56	0,59
I	0,67	0,94	0,83	0,64	1	0,38
T	1,75	2,46	2,17	1,68	2,63	1

Таблица Л.16 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Смак»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,45	1,39	1,20	1,40	0,97
M	0,69	1	0,96	0,83	0,97	0,67
K	0,72	1,04	1	0,86	1,01	0,69
O	0,84	1,21	1,17	1	1,17	0,81
I	0,71	1,03	0,99	0,85	1	0,69
T	1,03	1,49	1,44	1,23	1,45	1

Таблица Л.17 – Матрица структурной сбалансированности ресурсного обеспечения для минимаркета «Лайм»

	F	M	K	O	I	T
F	1	1,28	1,11	1,23	0,95	1,00
M	0,78	1	0,87	0,96	0,74	0,78
K	0,90	1,15	1	1,10	0,85	0,90
O	0,81	1,04	0,91	1	0,77	0,81
I	1,05	1,34	1,17	1,29	1	1,05
T	1,00	1,28	1,12	1,23	0,95	1

ПРИЛОЖЕНИЕ М  
ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Анкета для определения доминант ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры (ключевых факторов успеха, ресурсов и компетенций в сфере ресурсного обеспечения) и их взаимосвязи

***Уважаемые респонденты!***

***Просим Вас определить доминант ресурсной стратегии развития предпринимательской структуры для обоснованной оценки стратегических возможностей развития предпринимательских структур Донецкой Народной Республики. Благодарим за Вашу помощь!***

Правила заполнения анкеты:

Отметьте значком «» Ваш вариант ответа.

**1. Какие ресурсы являются доминирующими и определяют стратегические возможности развития предпринимательской структуры?**

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | - информационные (1)          |
|  | - технико-технологические (2) |
|  | - финансовые (3)              |
|  | - кадровые (4)                |
|  | - организационные (5)         |
|  | - маркетинговые (6)           |
|  | - пространственные (7)        |
|  | - другие _____                |

*Проранжируйте ресурсы по степени важности учета стратегии ресурсообеспеченности* \_\_\_\_\_

**2. Какие ключевые факторы успеха определяют стратегические возможности развития предпринимательской структуры?**

- |  |   |
|--|---|
|  | - ширина, глубина, насыщенность товарного ассортимента (1)              |
|  | - сервис и культура торгового обслуживания (2)                          |
|  | - отлаженность связей с поставщиками (3)                                |
|  | - территориальная локация предпринимательской структуры (4)             |
|  | - конкурентоспособность цен (5)   |
|  | - соответствие ценового позиционирования и потребительской ценности (6) |
|  | - удобство выкладки товаров в торговой зоне и ее привлекательность (7)  |
|  | - выгодное местонахождение предпринимательской структуры (8)            |

	- другие
--	----------

*Проранжируйте ключевые факторы успеха по степени важности учета стратегии ресурсобеспеченности* \_\_\_\_\_

**3. Какие должны быть развиты компетенции в сфере ресурсного обеспечения для реализации стратегии ресурсобеспеченности развития предпринимательской структуры?**

	- способность целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу (1)
	- способность использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей (2)
	- способность определять потребность в необходимых ресурсах (3)
	- способность оценивать допустимые ресурсные ограничения и определять «зоны стратегических ресурсов» (4)
	- способность оптимального распределения и использования ресурсов (5)
	- способность обеспечивать согласование всех процессов, связанных с ресурсным обеспечением (6)
	- форсайт-компетенции (способность осуществлять трансфигурацию ресурсной баз) в соответствии с трансформациями потребительского рынка (7)
	- способность трансформировать традиционные ресурсы в конкурентные преимущества и организационные способности (8)
	- другие _____

*Проранжируйте компетенции в сфере ресурсного обеспечения* \_\_\_\_\_

**4. По Вашему мнению, существует ли связь между ключевыми факторами успеха, ресурсами и компетенциями в сфере ресурсного обеспечения?**

	- существует
	- связь отсутствует

**5. Оцените влияние отдельных ресурсов предпринимательской структуры на формировании ключевых факторов успеха, обеспечивающих реализацию стратегии ресурсобеспеченности по следующей шкале:**

*0 – взаимосвязь и влияние между факторами отсутствует, 1 – отмечается незначительное влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – средняя степень влияния, 4 – высокая степень влияния, 5 – значительное влияние.*

Проставьте соответствующие баллы в ячейках

	Ключевые факторы успеха					
	гармоничность товарного ассортимента ( <i>ширина, глубина, насыщенность</i> )	сервис и культура торгового обслуживания	отлаженность связей с поставщиками	территориальная локация	конкурентоспособность цен	соответствие ценового позиционирования и потребительской ценности
Ресурсы						
информационные						
техничко-технологические						
финансовые						
кадровые						
организационные						
маркетинговые						

**6. Оцените степень задействования компетенций в сфере ресурсного обеспечения при управлении ресурсами предпринимательской структуры по следующей шкале:**

*0 – взаимосвязь и влияние между факторами отсутствует, 1 – отмечается незначительное влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – средняя степень влияния, 4 – высокая степень влияния, 5 – значительное влияние.*

Проставьте соответствующие баллы в ячейках

	Ресурсы				
	информационные	техничко-технологические	финансовые	кадровые	организационные
Компетенции в сфере ресурсного обеспечения					
способность целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу					
способность использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей					
способность определять потребность в необходимых ресурсах					
способность оценивать допустимые ресурсные ограничения и определять «зоны стратегических ресурсов»					
способность оптимального распределения и использования ресурсов					
способность обеспечивать согласование всех процессов, связанных с ресурсным обеспечением					

3. Оцените степень реализации отдельных компетенций в сфере ресурсного обеспечения при формировании ключевых факторов успеха по следующей шкале:

0 – взаимосвязь и влияние между факторами отсутствует, 1 – отмечается незначительное влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – средняя степень влияния, 4 – высокая степень влияния, 5 – значительное влияние.

Проставьте соответствующие баллы в ячейках

	Ключевые факторы успеха					
	гармоничность товарного ассортимента ( <i>ширина, глубина, насыщенность</i> )	сервис и культура торгового обслуживания	отлаженность связей с поставщиками	территориальная локация	конкурентоспособность	соответствие ценового позиционирования и потребительской ценности
Компетенции в сфере ресурсного обеспечения						
способность целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу						
способность использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей						
способность определять потребность в необходимых ресурсах						
способность оценивать допустимые ресурсные ограничения и определять «зоны стратегических ресурсов»						
способность оптимального распределения и использования ресурсов						
способность обеспечивать согласование всех процессов, связанных с ресурсным обеспечением						

**Благодарим за участие в анкетировании!**

ПРИЛОЖЕНИЕ Н  
ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ В  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

АНКЕТА

для опроса потребителей на предмет оценки потребительской ценности  
минимаркета «Х»

***Уважаемые потребители!***

***Просим Вас оценить потребительскую ценность минимаркета «Х»  
по критериям: функциональные выгоды, финансовые выгоды и  
эмоциональные выгоды. Благодарим за Вашу помощь!***

Правила заполнения анкеты:

Отметьте значком «» Ваш вариант ответа.

**1. Какие параметры функциональных выгод имеют для Вас приоритетное значение при посещении минимаркета «Х»?**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | - удобство территориального расположения (1)                |
| <input type="checkbox"/> | - удобство планировки зала (2)                              |
| <input type="checkbox"/> | - информативность ценников (3)                              |
| <input type="checkbox"/> | - удобство графика работы минимаркета (4)                   |
| <input type="checkbox"/> | - удобство выкладки товаров (5)                             |
| <input type="checkbox"/> | - высокая скорость обслуживания (6)                         |
| <input type="checkbox"/> | - высокая компетентность торгово-оперативного персонала (7) |
| <input type="checkbox"/> | - другие _____  |
- (указать)

*Проранжируйте функциональные выгоды по степени важности при выборе минимаркета \_\_\_\_\_*

✓ наличие скидок, акций

**2. Какие финансовые выгоды имеют для Вас приоритетное значение при посещении минимаркета «Х»?**

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - низкий уровень цен (1)    |
| <input type="checkbox"/> | - наличие скидок, акций (2) |
| <input type="checkbox"/> | - другие _____              |
- (указать)

### 3. Какие эмоциональные выгоды являются для Вас обоснованием решения о покупке в минимаркете «Х»?

<input type="checkbox"/>	- уникальность ассортимента (1)
<input type="checkbox"/>	- комфортная атмосфера в торговом зале (2)
<input type="checkbox"/>	- доброжелательность персонала (3)
<input type="checkbox"/>	- другие _____

(указать)

Проранжируйте эмоциональные выгоды по степени важности при выборе минимаркета \_\_\_\_\_

### 4. Оцените потребительскую ценность по критериям: функциональные выгоды, финансовые выгоды и эмоциональные выгоды при посещении Вами минимаркета «Х» используя следующую шкалу:

- 0 – ценность отсутствует,
- 1 – незначительный уровень ценности,
- 2 – низкий уровень ценности,
- 3 – средний уровень ценности,
- 4 – достаточно высокий уровень ценности,
- 5 – высокий уровень ценности.

Отметьте значком «» Ваш вариант ответа.

	0	1	2	3	4	5
<b>Функциональные выгоды</b>						
Удобство территориального расположения						
Удобство планировки зала						
Информативность ценников						
Удобство графика работы минимаркета						
Удобство выкладки товаров						
Высокая скорость обслуживания						
Высокая компетентность торгово-оперативного персонала						
<b>Финансовые выгоды</b>						
Низкий уровень цен						
Наличие скидок, акций						
<b>Эмоциональные выгоды</b>						
Уникальность ассортимента						
Комфортная атмосфера в торговом зале						
Доброжелательность персонала						

**Благодарим за участие в анкетировании!**