МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛОЙ АННА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 330.341.1:339.17

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

051– Економіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник: Блакита Ганна Владиславівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та фінансів підприємства

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Лой А.В. Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023.

Дисертація є комплексним дослідженням теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження і вирішення низки теоретичних питань в контексті розвитку економічного потенціалу саме для сфери торгівлі, яка є однією з ключових складових економіки. Недосліджені аспекти в цій темі можуть допомогти розвинути нові теорії та практичні стратегії для підприємств торгівлі та покращити їх економічний потенціал.

У роботі розглянуто та систематизовано підходи науковців до трактування поняття «економічний потенціал підприємства». Запропоновано авторське визначення поняття «економічний потенціал підприємства», яке визначається як системний показник, що відображає ефективне використання наявних можливостей, а також знаходження і дослідження потенційних (прихованих) можливостей підприємства для забезпечення таких результатів діяльності, що забезпечать сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Порівнюючи з іншими, це розширена і більш системна концепція, що підкреслює комплексність та стратегічну спрямованість управління економічним потенціалом підприємства. Узагальнено і систематизовано класифікаційні ознаки економічного потенціалу та запропоновано додати для підприємств торгівлі такі класифікаційні ознаки та види економічного потенціалу як: «за типами каналів збуту», включаючи прямий, непрямий, мультимаркетинговий, мультиканальний та електронний канали збуту та «за групами клієнтів», включаючи потенціал споживачів масового ринку, корпоративних споживачів, споживачів спеціалізованого сегмента, потенціал

онлайн-ринку, інституційний потенціал та потенціал міжнародного ринку. Також, було вдосконалено видову класифікацію економічного потенціалу, розділивши її на дві основні частини – наявний потенціал і потенціал розвитку. В рамках наявного потенціалу були визначені та охарактеризовані основні види економічного потенціалу підприємства.

Представлено авторське визначення поняття «розвиток економічного потенціалу підприємства» як складного динамічного процесу трансформації потенціалу підприємства в новий стан за наявності в нього певних можливостей (потенціалу розвитку), що передбачає кількісні, структурні або якісні зміни чи їх поєднання, які відбуваються внаслідок впливу внутрішніх чинників, факторів зовнішнього середовища та відповідно до умов його поточної стадії життєвого циклу для досягнення поставлених цілей, тобто переходу до бажаного стану розвитку економічного потенціалу. За рахунок включення такої важливої характеристики як наявність потенціалу розвитку, що відображає здатність кожного елемента потенціалу адаптуватися до змін та можливість виявлення прихованих резервів, які можуть бути використані для поліпшення цього елемента та всієї системи в цілому.

Досліджено підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі, які визначають загальний спосіб або метод, який слід застосовувати під час оцінки, вони можуть бути різними і вибираються в залежності від конкретних цілей та контексту дослідження. Визначено переваги та недоліки кожного з підходів, а вибір підходу визначається конкретними цілями та умовами дослідження. У більшості випадків комбінування декількох підходів є найбільш ефективним способом оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Досліджено і вдосконалено етапізацію оцінки економічного потенціалу підприємства шляхом поділу процесу на три основні стадії: підготовчу, розрахункову та підсумкову. Ця удосконалена структура сприяє проведенню більш точної, об’єктивної, комплексної та ефективної оцінки потенціалу підприємства. Вона дозволяє робити обґрунтовані висновки стосовно потенціалу

підприємства та визначати напрямки для його подальшого розвитку.

Запропоновано систему показників оцінки економічного потенціалу підприємства для кожної його складової, що характеризують результативність різних аспектів господарської діяльності підприємства та дозволяють виявити напрями її розвитку, а розвиток підприємства залежить від наявних в нього можливостей, тобто наявності потенціалу розвитку.

Проаналізовано структуру економічного потенціалу галузі, проведено аналіз основних галузевих тенденцій. Аналіз динаміки рівня та складових економічного потенціалу підприємств торгівлі дозволив виявити тенденції та зміни в цьому секторі, що є важливим для прогнозування майбутнього розвитку.

Проведено аналіз основних факторів, які впливають на розвиток економічного потенціалу підприємства. Встановлено, що фундаментальне місце серед факторів зовнішнього середовища займають економічні фактори. Інші види визначаються і враховуються в залежності від значущості їх впливу та специфіки діяльності. Також, запропоновано відобразити специфіку їх взаємозв'язку та визначити середовище взаємодії факторів впливу на економічний потенціал торгівлі. Це допомагає встановити місце фактора в загальній системі, що сприяє полегшенню процесу оцінки ступеня впливу факторів на економічний потенціал підприємства.

Представлено власне бачення структуризації факторів залежно від рівня прояву: індивідуальні, локальні, загальні, глобальні. Визначення факторів за цією класифікацією дає можливість ранжувати ступінь впливу зовнішніх факторів, адже чим нижчий рівень прояву, тим більше фактор впливає на економічний потенціал підприємства.

Виділено основні підходи до управління економічним потенціалом підприємства. Визначено, що підхід до управління економічним потенціалом підприємства має ґрунтуватись на визначенні та застосуванні системи ресурсів і компетенцій та їх взаємозв'язків, яка здатна протидіяти та адаптуватись до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечить розвиток елементів та всієї системи економічного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених

цілей та забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства.

Досліджено ефективність системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України, ступінь розвитку окремих елементів економічного потенціалу та наявність можливостей до розвитку. Результати аналізу систем управління в торговельній галузі України вказують на наявність ряду проблем та обмежень, які впливають на її потенціал. Впровадження сучасних технологій і систем, таких як CRM та стандарти ISO, в основному спостерігається в великих підприємствах, тоді як малі підприємства залишаються менш систематизованими. Використання програмного забезпечення та ефективних програм лояльності є менш розвиненими, і впровадження технологій часто відбувається без чіткого плану. Проблемами, які потребують уваги, є стан обладнання та нестача інвестицій у його розвиток.

Торгівля в Україні, однак, проявляє стабільну практику автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, навіть у воєнний час. Проте, управління економічним потенціалом підприємств переважно здійснюється великими та середніми компаніями, в той час як для малих підприємств це може бути не так важливим або дорогим.

Як великі, так і малі бізнеси виявляють чітке розуміння своїх сильних і слабких сторін. Великі підприємства активно нарощують інвестиційний потенціал, в той час як малі та середні фокусуються на своїх ресурсах.

Розроблено структуру економічних компетентностей економічного потенціалу підприємства торгівлі в процесі розвитку економічного потенціалу, до якої запропоновано включати фінансову, кадрову, логістичну, інвестиційну, інноваційну, технологічну, маркетингову, інформаційну. Охарактеризовано особливості формування та розвитку кожної складової. На основі даних проведеного опитування, запропонована методика оцінки, за якою було проаналізовано діяльність підприємств-лідерів торговельної галузі України. Також, пропонується використовувати метод кластерного аналізу для групування підприємств зі схожими рівнями розвитку у різних складових. Запропоновано та охарактеризовано 12 можливих груп поділу та визначено ситуації переходу на

новий (вищий або нижчий) рівень розвитку, а за результатами оцінки підприємств-лідерів торговельної галузі, зроблено їх розподіл до визначених груп відповідності отриманих балів.

Запропоновано та обґрунтовано індикатори розвитку економічного потенціалу, що дозволяє більш точно виділити ключові моменти розвитку підприємства, зміни його економічного потенціалу та визначення тенденцій розвитку. Дані показники дозволяють більш швидко та глибоко оцінити стан розвитку економічного потенціалу. Для визначення прогнозу рекомендовано використовувати метод сценарного аналізу. Це дозволяє отримати, в межах прогнозу, три варіанти розвитку в залежності від взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Обґрунтовано підхід до ідентифікації ризиків, та шляхи їх нейтралізації. Підхід дозволяє більш точно виявляти джерела загроз та обирати оптимальні шляхи нейтралізації. Він допомагає організаціям розробляти стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу ризиків і використання можливостей. Це дозволяє виявити конкурентні переваги, забезпечити розвиток і зростання.

Встановлено основні ризики впливу на економічний потенціал та розроблено систему оцінювання елементів економічного потенціалу та загального показника економічного потенціалу з врахуванням визначених ризиків. Запропоновано підхід до групування отриманих результатів.

Ключові слова: потенціал, економічний потенціал, економічний потенціал підприємства, розвиток, розвиток потенціалу, потенціал розвитку, розвиток підприємства, оцінка потенціалу, класифікація факторів, підприємство торгівлі, торговельна галузь, економічні компетентності, компетенції підприємства, ризики підприємства, ідентифікація ризиків.

ANNOTATION

Loi A. – Development of the economic potential of a trade enterprise. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty. – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2023.

The dissertation is a comprehensive study of theoretical, methodological and practical aspects of the development of the economic potential of a trade enterprise.

The relevance of the topic is due to the need to study and address a number of theoretical issues in the context of economic potential development specifically for the trade sector, which is one of the key components of the economy. Unexplored aspects of this topic can help develop new theories and practical strategies for trade enterprises and improve their economic potential.

The article considers and systematizes the approaches of scholars to the interpretation of the concept of «economic potential of enterprise». The author's own definition of the concept of «economic potential of enterprise» is proposed, which is defined as a systemic indicator that reflects the effective use of existing opportunities, as well as the identification and study of potential (hidden) opportunities of the enterprise to ensure such performance results that will ensure sustainable development in the long term. Compared to others, this is an expanded and more systematic concept that emphasizes the complexity and strategic focus of managing the economic potential of an enterprise. The classification features of economic potential are generalized and systematized, and it is proposed to add the following classification features and types of economic potential for trade enterprises «by types of sales channels», including direct, indirect, multimarketing, multichannel and electronic sales channels and «by customer groups», including the potential of mass market consumers, corporate consumers, consumers of the specialized segment, online market potential, institutional potential and international market potential. The NBU has also improved the classification of economic potential by dividing it into two main parts: existing potential and development potential. Within the framework of the existing potential, the main types of economic potential of an enterprise were identified and characterized.

The author's definition of the concept of «development of economic potential of enterprise» as a complex dynamic process of transformation of enterprise potential into a new state in the presence of certain capabilities (development potential), which

involves quantitative, structural or qualitative changes or their combination, which occur as a result of the influence of internal factors, environmental factors and in accordance with the conditions of its current stage of life cycle to achieve the goals, i.e. transition to the desired state of development of economic potential, is presented. By including such an important characteristic as the availability of development potential, which reflects the ability of each element of the potential to adapt to changes and the possibility of identifying hidden reserves that can be used to improve this element and the entire system as a whole.

Approaches to assessing the economic potential of a trade enterprise are studied, which determine the general method or method to be used in the assessment, they can be different and are chosen depending on the specific goals and context of the study. The advantages and disadvantages of each approach are identified, and the choice of approach is determined by the specific objectives and context of the study. In most cases, combining several approaches is the most effective way to assess the economic potential of a trade enterprise.

The article studies and improves the staging of assessment of the economic potential of an enterprise by dividing the process into three main stages: preparatory, calculation and final. This improved structure contributes to a more accurate, objective, comprehensive and efficient assessment of the enterprise's potential. It allows to draw reasonable conclusions about the potential of an enterprise and determine directions for its further development.

A system of indicators for assessing the economic potential of an enterprise for each of its components is proposed, which characterize the effectiveness of various aspects of the enterprise's economic activity and allow identifying the directions of its development, and the development of an enterprise depends on its capabilities, i.e. the availability of development potential.

The structure of the economic potential of the industry is analyzed, the main industry trends are analyzed. The analysis of the dynamics of the level and components of the economic potential of trade enterprises allowed to identify trends and changes in this sector, which is important for forecasting future development.

The main factors that influence the development of the economic potential of enterprise are analyzed. It is found that the fundamental place among the environmental factors is occupied by economic factors. Other types are identified and taken into account depending on the significance of their impact and the specifics of the activity. It is also proposed to reflect the specifics of their relationship and determine the environment of interaction of factors influencing the economic potential of trade. This helps to establish the place of the factor in the overall system, which facilitates the process of assessing the degree of influence of factors on the economic potential of an enterprise.

The author presents her own vision of structuring the factors depending on the level of manifestation: individual, local, general, global. The definition of factors according to this classification makes it possible to rank the degree of influence of external factors, because the lower the level of manifestation, the more the factor affects the economic potential of enterprise.

The main approaches to managing the economic potential of enterprise are allocated. It is determined that the approach to managing the economic potential of enterprise should be based on the definition and application of a system of resources and competencies and their interrelationships, which is able to counteract and adapt to the impact of external and internal factors and will ensure the development of elements and the entire system of economic potential of enterprise to achieve the set goals and ensure the long-term stable development of enterprise.

The efficiency of the system of economic potential management at Ukrainian trade enterprises, the degree of development of individual elements of economic potential and the availability of opportunities for development are studied. The results of the analysis of management systems in the trade industry of Ukraine indicate the existence of a number of problems and limitations that affect its potential. The introduction of modern technologies and systems, such as CRM and ISO standards, is mainly observed in large enterprises, while small enterprises remain less systematized. The use of software and effective loyalty programs is less developed, and technology adoption is often done without a clear plan. Other issues that need attention are the

condition of equipment and the lack of investment in its development.

Trade in Ukraine, however, shows a stable practice of automating and optimizing business processes, even in wartime. However, the management of the economic potential of enterprises is mainly carried out by large and medium-sized companies, while for small enterprises it may not be as important or expensive.

Both large and small businesses show a clear understanding of their strengths and weaknesses. Large enterprises are actively building up their investment potential, while small and medium-sized ones focus on their resources.

The structure of economic competencies of the economic potential of a trade enterprise in the process of development of economic potential is developed, which is proposed to include financial, personnel, logistics, investment, innovation, technological, marketing, and information competencies. The peculiarities of formation and development of each component are characterized. On the basis of the survey data, an assessment methodology is proposed, according to which the activities of the leading enterprises in the Ukrainian trade industry were analyzed. It is also proposed to use the method of cluster analysis to group enterprises with similar levels of development in various components. 12 possible groups of division are proposed and characterized, situations of transition to a new (higher or lower) level of development are identified, and based on the results of the assessment of the leading enterprises in the trade industry, their distribution to the defined groups of correspondence of the obtained points is made.

Indicators of economic potential development are proposed and substantiated, which allows to more accurately identify the key moments of enterprise development, changes in its economic potential and identify development trends. These indicators allow a faster and deeper assessment of the state of development of economic potential. To determine the forecast, it is recommended to use the method of scenario analysis. This allows to obtain, within the framework of the forecast, three options for development, depending on the interaction of internal and external environment factors. The approach to identifying risks and ways to neutralize them is substantiated. The approach allows to identify sources of threats more accurately and choose the best ways to neutralize them. It helps organizations to develop strategies aimed at reducing the

negative impact of risks and seizing opportunities. This helps to identify competitive advantages, ensure development and growth.

The main risks of impact on economic potential are identified and a system for assessing the elements of economic potential and the overall indicator of economic potential, taking into account the identified risks, is developed. An approach to grouping the obtained results is proposed.

Keywords: potential, economic potential, economic potential of an enterprise, development, development of potential, development potential, enterprise development, potential assessment, classification of factors, trade enterprise, trade industry, economic competencies, competencies of an enterprise, risks of an enterprise, identification of risks.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

1. Лой А. В. Потенціал підприємства: трансформація уявлень. *·Scientia·Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2021. №136(2). С. 103–113. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/86

2. Loi A., Blakyta H. Economic potential of the trade enterprise: structural aspect.·*Scientia·Fructuosa*. 2021. №140(6). P. 80–88. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/160

3. Лой А. В. Оцінка економічного потенціалу підприємств торговельної галузі України. *Економіка і прогнозування*, 2022. № 3. С. 131–148. URL: http://eip.org.ua/?page_id=523&aid=883

4. Loi A. V. Identification of investment attraction strategies to increase the economic potential of a trading enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management.* 2023. №10(1). P. 8-16. URL: https://eem.com.ua/en/journals/tom-10-1-2023/viznachennya-strategiy-zaluchennya-investitsiy-dlya-zbilshennya-ekonomichnogo-potentsialu-torgovelnogo-pidpriyemstva

5. Лой А. В. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу підприємства торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 47-56. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Anna-V.-Loi-47-56.pdf

Публікації за матеріалами наукових конференцій

1. Блакита Г.В., Лой А.В. Стан інноваційного потенціалу підприємств торгівлі України. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : XIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 12 листопада 2020 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 26-28. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/068ad75efd7a4c5bd9212b0851fd3d90.pdf

2. Лой А.В. Дослідження структури економічного потенціалу підприємства торгівлі. Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 16 вересня 2020 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 46-48. URL: http://www.economics.in.ua/2019/01/1_1.html

3. Лой А.В. Підходи до управління економічним потенціалом підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 733-735. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf

4. Лой А.В. Індикатор економічних настроїв як критерій розвитку підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: тези XI Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 19–20 трав. 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С.82-85. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf

5. Лой А.В. Споживач як основний фактор розвитку підприємств торгівлі Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2021 р. м. Черкаси).

– Черкаси: ЧДБК, 2021. С.157-159. URL: http://csbc.edu.ua/documents/conferences/2021/1.pdf

6. Лой А.В. Інформаційний потенціал підприємств торгівлі України. Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 8 жовтня 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. с.26-28. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/10/re-08.10.21.pdf

7. Лой А.В. Етапи оцінки економічного потенціалу підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 25 лютого 2022 року : збірник наукових праць. – Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 669-771. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2022.pdf

8. Лой А.В. Ключові компетенції економічного потенціалу підприємств торгівлі. Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 9 лютого 2023 р.): у 3 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 33-34. URL: https://drive.google.com/file/d/1yWdFYxy8-iQCH8oNTCnIKNIIp5HZymCf/view

9. Лой А.В. Торговельні підприємства і повоєнне відновлення економіки: якою буде торговельна галузь України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». – : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2023. С. 185-186. URL: https://htek.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/ЗБІРНИК_2023_березень.pdf

10. Лой А.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємств торгівлі. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. с. 95-97. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП.....16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....25
1.1. Сутність поняття «економічний потенціал підприємства» та його складові елементи. 25
1.2. Методичні засади оцінювання економічного потенціалу підприємства. 57
1.3. Система показників ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства. 69
Висновки до розділу 1 88
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ. 91
2.1. Аналіз динаміки рівня та складових економічного потенціалу підприємств торгівлі.....91
2.2. Систематизація факторів розвитку економічного потенціалу на підприємствах торгівлі. 102
2.3. Діагностика ефективності системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України. 110
Висновки до розділу 2 135
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....139
3.1. Формування ключових економічних компетентностей підприємства торгівлі в процесі розвитку економічного потенціалу.....139
3.2. Прогнозування індикаторів розвитку економічного потенціалу підприємства. 156
3.3. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу та їх нейтралізація. 169
Висновки до розділу 3 180

ВИСНОВКИ 183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 190
ДОДАТКИ 206

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах невизначеності ринкового середовища та високої конкуренції підприємству необхідно враховувати всі умови, необхідні для забезпечення найвищих шансів досягнення ефективності діяльності підприємства в цілому. Досягнення даного результату залежить від можливостей підприємства, тобто від закладеного потенціалу. Проте, наявність таких можливостей не означає, що вони будуть використані та ефективно реалізовані. Так, складна економічна ситуація вітчизняних підприємств в період кризових ситуацій свідчить про відсутність розвитку або, навіть, стабільності та відображає недостатнє чи нераціональне використання ресурсів, а отже – невикористаний потенціал. Саме тому виникає необхідність дослідження розвитку економічного потенціалу, оскільки він прямо пропорційно впливає на розвиток підприємства в цілому, забезпечення його стійких позицій на ринку, підтримання конкурентоспроможності тощо.

Сьогодні активно досліджується концепція сталого розвитку. Зокрема, на засіданні Генеральної Асамблеї ООН були впроваджені Цілі сталого розвитку, яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, встановлюють власні показники розвитку і включають 17 цілей і 169 конкретних завдань. В Україні також розроблено проект стратегії сталого розвитку на період до 2030 року. Стратегія визначає цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Українські вчені продовжують досліджувати дане питання та допомагають підготувати наукове обґрунтування переходу України до сталого розвитку.

Дана концепція розвивається і на рівні підприємства і важливою її складовою є питання розвитку економічного потенціалу. Оскільки, під впливом факторів зовнішнього середовища, як позитивних, так і негативних, підприємству необхідно, для переходу на новий рівень розвитку чи для підтримання своєї

життєдіяльності, ефективно використовувати свої можливості, швидко реагувати і пристосовуватись до змін, тобто підвищувати економічний потенціал.

Теоретичні та методологічні основи вивчення теорії і практики управління економічним потенціалом підприємств, в тому числі торговельних, досліджували у своїх роботах такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Томпсон А., Ансофф І., Клейнер Г., Котлер Ф., Краснокутська Н., Березін О., Плотник О., Гросул В., Міценко Н., Маслак О., Безручко О., Лапін Є., Гудзь Ю., Рєпіна І., Пипенко І., Бабина О., Блакита Г., Височин І., Зубко Т., Вавдійчик І. та багато інших. При цьому не існує єдиного підходу до трактування, структурування та оцінювання економічного потенціалу. Зокрема, можна виділити такі підходи до визначення поняття економічний потенціал як ресурсний (сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства), результативний (сукупність можливостей, які забезпечують максимально можливий результат діяльності), цільовий або стратегічний підхід (сукупність ресурсів, що забезпечують довгострокове функціонування і забезпечення стратегічних цілей підприємства) тощо. Проте, досі залишаються невизначеними питання вибору складу показників оцінки економічного потенціалу, кількість структурних елементів та показників оцінювання для вимірювання величини економічного потенціалу підприємств.

Незважаючи на великий обсяг наукових праць, присвячених вибраній проблематиці, поза увагою залишаються питання вдосконалення сучасних наукових підходів до оцінювання та управління економічним потенціалом підприємства торгівлі, що зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету за темами «Управління інноваційним розвитком підприємства торгівлі» (номер державної реєстрації – 0120U100265) (проведено аналіз напрямів використання капітальних інвестицій підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі та визначено основні тенденції інноваційного розвитку

підприємств торгівлі України; виділено основні види компетенцій притаманні інноваційному розвитку підприємств торгівлі; розроблено анкету оцінювання розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі, що заснований на 3 базових категоріях: інвестиційного, фінансового та технічного та запропоновано використовувати для аналізу управління інноваційним розвитком підприємства), «Оцінка соціально-економічного потенціалу підприємства» (№ 733/20, номер державної реєстрації – 0121U114374, замовник – Фермерське господарство «Сенів Василь Онуфрійович») (проведено аналіз основних підходів до визначення сутності економічного потенціалу та його структурних елементів; удосконалено методику експрес-діагностики соціально-економічного потенціалу підприємства за рахунок визначення показників оцінки його окремих елементів).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є поглиблення теоретичних засад, методичних підходів до оцінки економічного потенціалу та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку економічного потенціалу підприємств торгівлі.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– визначити сутність економічного потенціалу підприємства та охарактеризувати його основні складові;

– описати основні методичні засади управління та оцінювання економічного потенціалу підприємств;

– охарактеризувати систему показників ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства;

– надати характеристику динаміки рівня та складових економічного потенціалу підприємств торгівлі України;

– систематизувати фактори розвитку економічного потенціалу на підприємствах торгівлі;

– продіагностувати системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України;

– сформувати ключові економічні компетентності підприємства торгівлі в процесі розвитку економічного потенціалу;

– визначити прогнозні індикатори розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі;

– ідентифікувати ризики в процесі формування економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку економічного потенціалу.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи до управління розвитком економічного потенціалу підприємств торгівлі України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз, синтез, індукція, дедукція, групування та систематизування (для постановки проблеми, визначення та деталізації основних понять дослідження, структурних елементів та факторів розвитку), методи фінансово-економічного аналізу, вибіркового обстеження, експертної оцінки, кластерного аналізу (для визначення показників оцінки, порівняльного та структурного аналізу, групування), інтегральний метод (для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників), методи кореляційного та регресійного аналізу (для дослідження сили зв'язку між окремими показниками та побудови моделей залежності між елементами економічного потенціалу); графічний (для наочного відображення результатів дослідження), абстрактно-логічний (для формування висновків і пропозицій щодо розвитку економічного потенціалу підприємств торгівлі) та інші методи.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері економічного потенціалу, його сутності, оцінки, управління та розвитку, нормативні документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової звітності досліджуваних підприємств торгівлі, результати опитувань, виконаних автором.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних і науково-практичних засад вирішення проблем розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Основні положення і результати дослідження, які виносяться на захист та характеризують наукову новизну й особистий внесок автора, полягають у такому:

удосконалено:

– зміст поняття «економічний потенціал підприємства» за рахунок виділення таких його сутнісних характеристик як системність, ефективне використання наявних можливостей, знаходження і дослідження потенційних (прихованих) можливостей, спрямованість на досягнення необхідних результатів для забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі та розробляти адекватні стратегії для виживання і росту;

– систематизацію видових характеристик економічного потенціалу за рахунок його поділу на наявний потенціал і потенціал розвитку та деталізації елементного складу наявного потенціалу, що дозволяє підприємству торгівлі комплексно оцінювати можливості і ресурси та є основою стратегічного планування;

– методичні підходи до етапізації оцінки економічного потенціалу підприємства шляхом виділення трьох основних стадій (підготовчої, розрахункової, підсумкової), що дозволяє забезпечити комплексність і завершеність оціночних процедур та обґрунтувати напрями подальшого розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі;

– методичний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі шляхом систематизації показників оцінки за його складовими, що сприяє декомпозиції і конкретизації змісту управлінських завдань за визначеними складовими економічного потенціалу та дозволяє виявити напрями розвитку результативності різних аспектів господарської діяльності підприємства торгівлі;

– наукові підходи до визначення економічних компетентностей підприємства торгівлі в процесі розвитку економічного потенціалу за рахунок включення фінансової, маркетингової, кадрової, технологічної, логістичної, інвестиційної, інформаційної, інноваційної складових, які поєднують колективні знання та досвід з ефективною технологією у відповідній області і забезпечують тим самим унікальність підприємства, тобто створюють конкурентні переваги у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству враховувати взаємозв’язки та вплив різних компонентів на рівень його конкурентоспроможності;

– методичний підхід до прогнозування розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі на основі виділення ключових індикаторів розвитку, що забезпечує глибину оцінки стану розвитку економічного потенціалу та швидкість реагування на зміни;

набули подальшого розвитку:

– систематизація засад класифікації економічного потенціалу підприємства торгівлі, в яку введено ознаки типу каналів збуту (прямий, непрямий, мультимаркетинговий, мультиканальний, електронний) та групи клієнтів (потенціал споживачів масового ринку, корпоративних споживачів, споживачів спеціалізованого сегмента, онлайн-ринку, міжнародного ринку та інституційний потенціал), що сприяє поглибленому розумінню сутності економічного потенціалу підприємства та дозволяє оптимізувати ланцюги постачання і ідентифікувати цільову аудиторію підприємства торгівлі;

– структуризація факторів розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі за рахунок їх поділу залежно від рівня прояву на індивідуальні, локальні, загальні, глобальні, що дозволяє ранжувати ступінь впливу зовнішніх факторів і відповідно реагувати на них. Це дає можливість сформувати середовище взаємодії факторів впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі з метою забезпечення ідентифікації зовнішнього оточення за рівнями та повноти формування інформаційної бази, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і підходів до планування, і, відповідно, забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження ефективності системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України надає керівникам практичні рекомендації щодо оптимізації процесів управління. Це допомагає покращити використання свого потенціалу, знизити витрати, підвищити прибутковість і загальну ефективність. Результати надають керівниками та менеджерам підприємств торгівлі об’єктивну інформацію про ефективність їхньої системи управління економічним потенціалом. Це сприяє

кращому прийняттю управлінських рішень, вдосконаленню стратегій розвитку і досягненню позитивних результатів.

Запропоновані індикатори розвитку дозволяють підприємствам здійснювати фінансове планування та оцінювати свою фінансову стійкість, допомагають визначити необхідні ресурси, управляти фінансовими ризиками та забезпечити фінансову стабільність в довгостроковій перспективі.

Новий підхід оцінки ризиків розвитку економічного потенціалу дозволить більш точно виявляти джерела загроз та обирати оптимальні шляхи нейтралізації. Він допомагає організаціям розробляти стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу ризиків і ефективне використання наявних можливостей. Це дозволяє виявити конкурентні переваги, забезпечити розвиток і зростання.

Одержані в дисертаційній роботі результати мають практичне застосування у діяльності:

ФГ «Сенів Василь Онуфрійович» – використовуються рекомендації щодо оцінки складових економічного потенціалу для визначення найперспективніших напрямів розвитку та розробки заходів для оптимізації господарської діяльності підприємства (довідка №2 від 31.12.2021).

ФОП Щетінін Микита Олексійович – використовується методика оцінки економічного потенціалу підприємства, що враховує основні ризики для розробки стратегії розвитку діяльності (довідка №1 від 03.07.2023).

ТОВ «Фільмекспро» – використано модель оцінки економічного потенціалу підприємства що допомогла виявити і оцінити вплив потенційних загроз діяльності та скорегувати стратегію розвитку підприємства (довідка від 13.09.2023).

ТОВ «Сінема-Про» – використовується система оцінки різних складових економічного потенціалу, яка дозволила удосконалити наявну систему оцінки та допомогла оптимізувати використання ресурсів та знайти резерви для зниження витрат (довідка від 13.09.2023).

Окремі положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертаційному дослідженні застосовуються в освітньому процесі ДТЕУ при викладанні

дисциплін, що закріплені за кафедрою економіки та фінансів підприємства (довідка №1575/22 від 12.09.2023).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить вирішення актуальної наукової проблеми: розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі, обґрунтування моделі та механізму і надання практичних рекомендацій щодо оцінки та напрямів розвитку складових економічного потенціалу та відповідних компетентностей підприємства торгівлі.

Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Результати дисертаційного дослідження та його основні положення, що містять наукову новизну, оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях і бізнес-форумах, зокрема таких, як: XIII Міжнародний бізнес-форум «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (Київ, 12 листопада 2020 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права» (Полтава, 16 вересня 2020 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (Вінниця, 12 березня 2021 р.), XI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (Київ, 19–20 травня 2021 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів» (Черкаси, 23-24 вересня 2021 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення» (Одеса, 8 жовтня 2021 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (Вінниця, 25 лютого 2022 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства» (Кременчук, 9 лютого 2023 р.), Міжнародна

науково-практична конференція «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики» (Харків, 2 березня 2023 р.), XIV Міжнародний бізнес-форум «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу» (Київ, 23 березня 2023 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 15 наукових працях, у тому чисті – 5 авторських статей у наукових фахових виданнях України (1 – у співавторстві), 10 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4,95 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія налічує 158 найменувань), висновків та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 230 сторінок, з них 174 сторінок – основний текст (7,47 друк. арк), 49 таблиць, 40 рисунків, 4 формули, 7 додатків, список використаних джерел із 158 найменувань, з них 14 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.

1.1. Сутність поняття «економічний потенціал підприємства» та його складові елементи.

В сучасних умовах господарювання особливо важливим є питання підтримання стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль у досягнення цієї мети відіграє економічний потенціал підприємства. Він є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, визначає основні напрямки розвитку підприємства та є базовим критерієм при визначенні стратегії управління підприємством. Не зважаючи на це не існує єдиного підходу визначення даного поняття, його структуризації, оцінки та управління. Тому варто почати дослідження сутності поняття «економічний потенціал підприємства» з визначення основних поглядів на сутність поняття «потенціал».

Сутність потенціалу полягає у притаманній суб’єкту, системі чи об’єкту здатності або можливості здійснювати перетворення, виконувати певні дії або досягати певних результатів за сприятливих умов. Потенціал – це невикористані ресурси, здібності або можливості, які можуть бути залучені або використані для досягнення бажаних цілей.

Підходи до визначення сутності потенціалу відрізняються та надають різні точки зору на природу та інтерпретацію потенціалу. Статичний підхід до визначення потенціалу акцентує увагу на поточному стані або статусі суб’єкта чи системи. Він зосереджується на існуючих можливостях, ресурсах або умовах, які вказують на потенціал для виконання або досягнення. З цієї точки зору, потенціал сприймається як статичний атрибут, який є невід’ємним або фіксованим, виходячи з наявних обставин. На противагу статичному підходу, динамічний підхід визнає потенціал як динамічну та еволюційну концепцію. Він підкреслює

часовий аспект потенціалу, розглядаючи здатність суб'єкта або системи адаптуватися, навчатися та розвиватися з плином часу. Згідно з цим підходом, потенціал не визначається виключно поточним станом, а формується здатністю суб'єкта змінюватись і реагувати на внутрішні та зовнішні фактори [1].

Не зважаючи на відсутність єдиного підходу до визначення даного поняття, є певні характеристики, а також їх поєднання, що притаманні більшості визначень (рис. 1.1). Зокрема, найчастіше (у 70% випадків) потенціал характеризують як певні можливості, які є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети. Також, у багатьох визначеннях зустрічається поєднання кількох характеристик поняття «потенціал». Так, в економічному словнику потенціал – це можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані з певною метою, в якомусь відношенні. Схожі трактування зустрічаються і в інших джерелах.

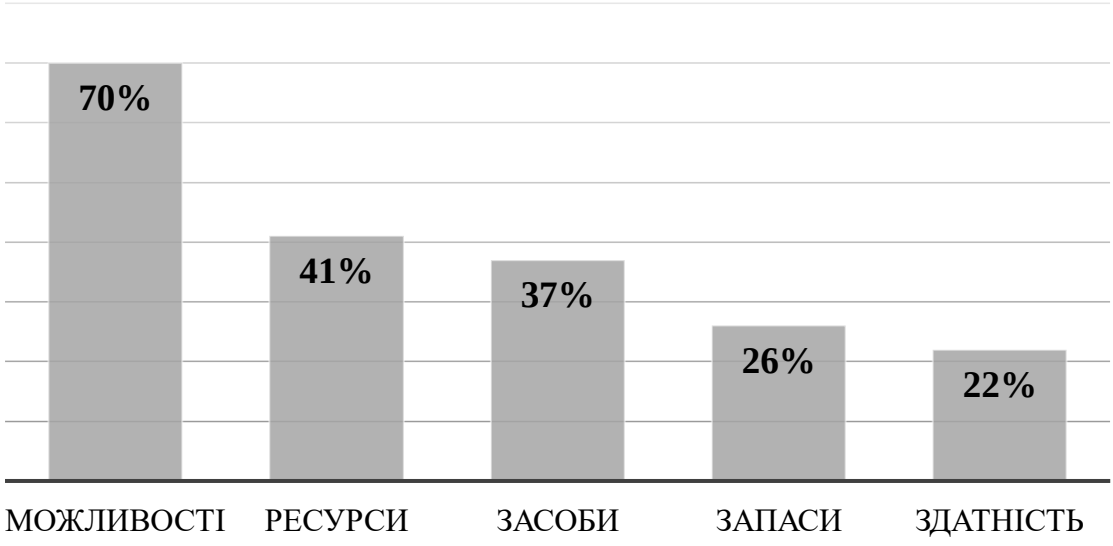


Рис. 1.1. Періодичність застосування характеристик потенціалу, %

Джерело: сформовано автором

Часто застосовується ресурсний підхід до визначення даного поняття (41%). Зокрема, в Економічній енциклопедії вказується, що потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [2, с. 142]. Рідше зустрічається трактування потенціалу, як певна здатність до дії. У праці Коленди Н. В.

«потенціал» означає наявність у визначеного об’єкта можливостей як наявних, так і прихованих, які реалізуються за відповідних умов, а також здатностей діяти у відповідних сферах з метою отримання бажаного результату [3, с. 72]. Повний перелік визначень, на основі яких здійснювався аналіз подано в додатку А.

Під час дослідження сутності потенціалу варто відзначити взаємопов’язаність понять «можливості», «здатності», «компетенції», «цінності». Коваль Л. В. [4] зазначає, що поняття «здатності» та «компетенції» етимологічно походять від «можливості». Можливості є здатністю до виконання певних дій або послідовностей дій. Здатності проявляються у властивостях ресурсів, які інтегровано використовуються для виконання завдань. Компетенції означають сукупність навичок, досвіду та накопичених знань у певній сфері діяльності й виявляються у володінні зазначеними здатностями. Підприємство реалізує свої можливості шляхом створення цінностей, які є загальною характеристикою виконання основних завдань. Створені цінності конкретизуються у досягнутих підприємством вигодах. Однак потенціал характеризується і наявними ресурсами, а не тільки можливостями їх системи [4, с. 61]. Розуміння важливості компетенцій та використання можливостей є ключовими для досягнення конкурентної переваги та стійкого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі. Перед підприємствами стоїть завдання систематично розбиратись у своїх можливостях, компетенціях та ресурсах, щоб ефективно використовувати їх у реалізації стратегічних цілей та створенні цінності для споживачів і суспільства в цілому.

Схожий зв’язок описує Краснокутська Н.С. Вона розглядає потенціал в системі координат «ресурси – здатності – компетенції», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей в здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення і оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції. Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів і процесів самоорганізації і сприяє створення цінності для зацікавлених сторін [5, с. 19].

Благодєтєлєва-Вовк С.Л. [6] вказує, що економіка існує у двох формах: потенційній і реальній. Потенційна економіка – це світ різноманітних можливостей, що існують у вигляді ідей (благ), які можуть впливати на господарське життя. У цій формі можливості можуть бути виявленими, тобто сформульованими у вигляді теорій та систем, або невиявленими, потребуючи подальшого осмислення та формалізації. Реальна економіка натомість здатна досягати результатів лише в конкретних умовах виробництва, розподілу та перерозподілу. Ця форма економіки обмежена можливостями, доступними у реальному світі, і спроможна досягти максимально можливих результатів, але не має того різноманіття можливостей, яке характерне для потенційної економіки.

Поняття «потенціал» є багатогранним і тому може трактуватись в залежності від того, що саме є її об'єктом країна, регіон, підприємство тощо. На початку ХХ ст. відбуваються перші кроки у формуванні теоретичних поглядів на потенціал підприємства. Спочатку потенціал розглядається на рівні країни, галузі, суспільства, з плином часу більше уваги почало приділятись дослідженню особливостей даного поняття на рівні підприємства. Це призвело до появи різних підходів до визначення його сутності, а найбільше розбіжностей простежується у визначенні структури потенціалу підприємства, немає чітко визначеної системи його складових, що ускладнює процеси його формування й оцінки.

Так, ресурсний підхід підкреслює роль унікальних і цінних ресурсів, якими володіє підприємство, у формуванні його потенціалу. Він підкреслює значення матеріальних і нематеріальних активів, таких як фізична інфраструктура, фінансовий капітал, людський капітал, технології та інтелектуальна власність, у формуванні конкурентних переваг підприємства та його потенціалу для стабільної діяльності [7].

Інтелектуальний підхід до визначення потенціалу підприємства зосереджений на знаннях, навичках, досвіді та інтелектуальних ресурсах, які володіє організація. Цей підхід підкреслює значення інтелектуального капіталу та його впливу на інноваційність та конкурентоспроможність підприємства [8].

Компетентісний підхід фокусується на ключових компетенціях та відмінних можливостях підприємства при визначенні його потенціалу. Він підкреслює специфічні навички, знання та досвід, закладені в організації, які дозволяють їй досягати успіху в ключових сферах. Основні компетенції, такі як інновації, обслуговування клієнтів, операційна ефективність або управління ланцюгами постачання, вважаються критично важливими факторами потенціалу підприємства [9].

Культурний підхід акцентує увагу на організаційній культурі та цінностях, які характеризують підприємство. Він розглядає потенціал як сукупність норм, цінностей, традицій та способів діяльності, які визначають особливості роботи та стиль управління підприємства [10].

Стратегічний підхід до визначення потенціалу підприємства визначає його як здатність до досягнення поставлених стратегічних цілей та успіху на ринку. Потенціал в цьому контексті пов’язується з резервами, можливостями та потужностями, які можуть бути використані для досягнення бажаних результатів [11].

Здійснивши аналіз підходів до трактування даного поняття (на основі даних додатку Б), можна виділити спільний критерій, який характерний для більшості (65%) визначень, а саме, виконання певної мети, завдань, досягнення певних результатів. В деяких випадках цією метою може виступати задоволення потреб та інтересів суспільства. Майже половина визначень (46%) характеризує потенціал підприємства як певну сукупність ресурсів, які, в більшості випадків, спрямовуються на реалізацію поставлених завдань. Також, часто зустрічається трактування потенціалу підприємства з погляду наявних у нього можливостей (31%), а в більш ранніх роботах потенціал підприємства прирівнювався до виробничого потенціалу (12%).

Отже, потенціал являє собою внутрішню здатність і можливості для розвитку, зростання або досягнення в ширшому контексті. Це загальна концепція, яка може застосовуватися до різних суб’єктів або систем. Потенціал підприємства конкретно стосується внутрішньої здатності та можливостей організації досягати

своїх цілей, створювати цінності та адаптуватися до мінливих обставин. Він зосереджується на унікальних ресурсах, можливостях і стратегіях підприємства.

А зі здатністю підприємства генерувати стійку економічну цінність і досягати оптимальних економічних показників безпосередньо пов'язаний економічний потенціал підприємства Він підкреслює здатність підприємства створювати дохід, максимізувати прибуток, оптимізувати розподіл ресурсів та адаптуватися до ринкових умов. Відмінність між цими трьома поняттями полягає у фокусі та спрямованості на досягнення економічних результатів та створення економічної вартості в контексті бізнесу та економіки.

Сутність економічного потенціалу підприємства можна розглядати з різних точок зору, через це сформувалось декілька поглядів на дане поняття, які пропонується об'єднати в такі підходи та розглянути їх детальніше.

1. Ресурсний підхід розглядає економічний потенціал як сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та зв'язків між ними, які необхідні для функціонування та розвитку підприємства. При цьому не існує єдиного підходу до визначення складу ресурсів.

2. Функціональний підхід визначає економічний потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання.

3. За виробничим підходом економічний потенціал – це максимально можливий об'єм виробництва матеріальних благ і послуг при найбільш ефективному використанні за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів. За цим підходом також враховуються потенційні можливості виробництва.

4. Стратегічний або цільовий підхід. Економічний потенціал – це сукупність факторів, що забезпечують довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

5. Системний підхід дає розуміння поняття економічного потенціалу підприємства як системи, тобто сукупності елементів та їхніх взаємозв'язків, що

становлять певну цілісність, а також це певна сукупність наявних і прихованих можливостей економічної системи.

6. Комплексний підхід передбачає поєднання різних підходів до визначення поняття економічного потенціалу підприємства. Саме в рамках даного підходу пропонується власне визначення даного терміну.

Економічний потенціал підприємства – це системний показник, що відображає ефективне використання наявних можливостей, а також знаходження і дослідження потенційних (прихованих) можливостей підприємства для забезпечення таких результатів діяльності, що забезпечать сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

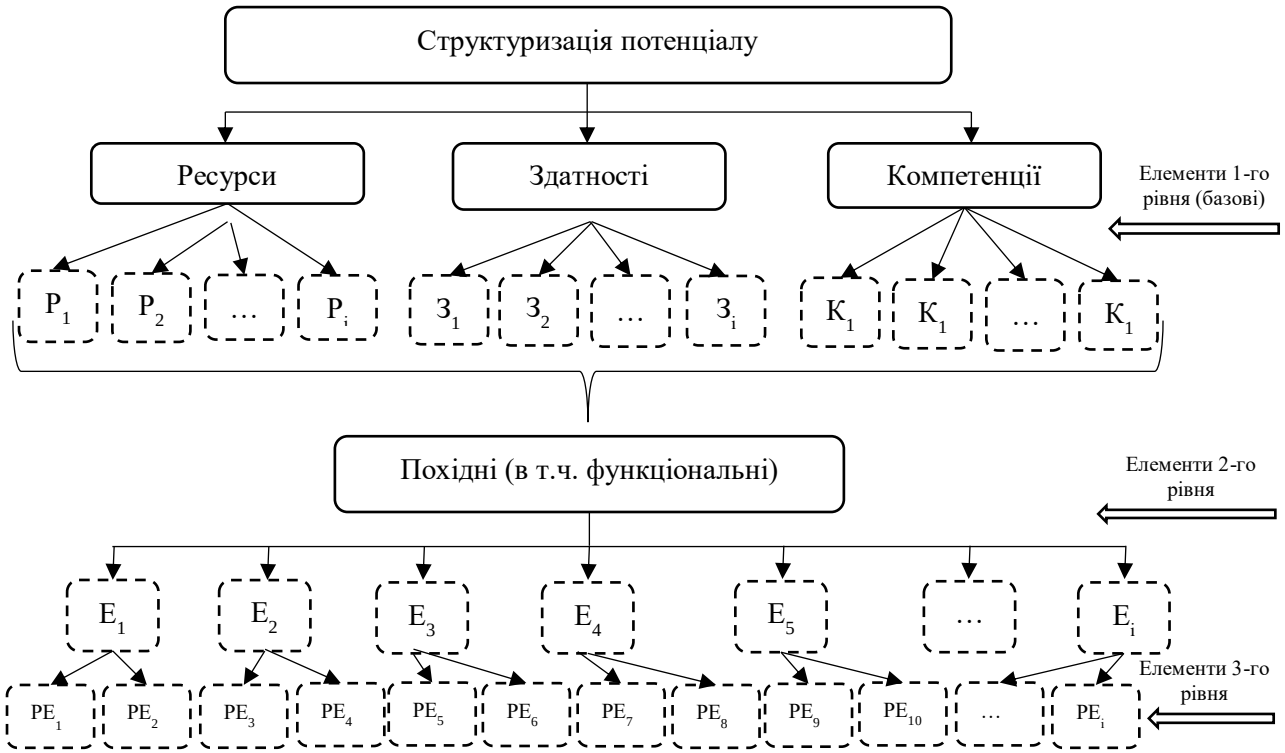
Наявність різних підходів до розгляду формування економічного потенціалу підприємства свідчить про багатоаспектність цього поняття і складність визначення його структури. Елементи потенціалу підприємства включають всі аспекти, пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. Виділення найважливіших з них є складним завданням, про що свідчить різноманітність думок з цього приводу.

Так, Краснокутська Н.С. пропонує власний трирівневий підхід до структуризації економічного потенціалу підприємства (рис. 1.2).

За її підходом економічний потенціал підприємства розглядається в системі координат «ресурси – здатності – компетенції». Саме ці складові є базовими елементами економічного потенціалу будь-якого підприємства і формують перший рівень структуризації економічного потенціалу підприємства.

До блоку ресурсів пропонується включати: технічні, технологічні, кадрові, просторові, фінансові, інформаційні, організаційні ресурси та ділову репутацію.

Другий і третій рівні структуризації складають функціональні елементи потенціалу та їх похідні. Вони не існують самостійно, їх рівень визначається внутрішньою будовою та співвідношенням залучених у їх формуванні ресурсів, здатностей і компетенцій. Дані елементи структури потенціалу підприємства відрізняються якісною неоднорідністю, а виділення їх компонентів має відбуватись залежно від напряму діяльності підприємства [5, с. 28].



де $Р_1,…Р_i$ – ресурсний елемент потенціалу підприємства *i*-го виду; $З_1,…З_i$ – здатності підприємства *i*-го виду; $К_1,…К_i$ – компетенції підприємства *i*-го виду; $Е_1,…Е_i$ – похідний елемент потенціалу *i*-го виду 2-го рівня структуризації (виробничий, маркетинговий, управлінський тощо); $ПЕ_1,…ПЕ_i$ – похідний елемент потенціалу *i*-го виду 3-го рівня структуризації.

Рис. 1.2. Рівні структуризації потенціалу підприємства

Джерело: [5, с. 29].

Один із широко вживаних підходів у науковій літературі – це ресурсний підхід для структуризації економічного потенціалу підприємства. Зокрема, Лапін Є.В. вказує, що економічний потенціал підприємства є складною та динамічною системою, що має ієрархічну структуру і стохастичний характер через взаємозв'язки між її підсистемами та складовими. Кожна підсистема економічного потенціалу залежить від оптимального поєднання різних видів економічних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі, рівня організації виробництва та ефективності системи управління. Структура економічного потенціалу складається з підсистем, таких як кадровий, виробничий, інноваційний та організаційно-управлінський потенціали. (рис. 1.3) [12, с. 9].

Кадровий потенціал описується як трудові ресурси, що залучаються підприємством для забезпечення виробничої діяльності. Виробничий потенціал

підприємства складається із засобів виробництва, природних ресурсів, нематеріальних активів і інвестиційних ресурсів. Інноваційний потенціал підприємства характеризується його здатністю генерувати нововведення та інновації самостійно або придбавати їх ззовні, а також ефективно впроваджувати їх. Цей потенціал вимірюється кількісно і якісно нововведеннями й інноваціями у технічних, організаційних, економічних та управлінських сферах. Організаційно-управлінський потенціал підприємства описується як здатність його системи управління забезпечувати стійке положення на ринку та економічний розвиток. Він визначається рівнем прогресивності організаційної структури підприємства, методами організації виробництва й управління персоналом.

Рис. 1.3. Структура економічного потенціалу підприємства

Джерело: [12, с. 9]

Догадайло Я. В. до складу економічного потенціалу підприємства відносить фінансові, трудові, організаційні, маркетингові, матеріальні, технічні та технологічні ресурси [13, с. 189].

Одним із підходів до структуризації є системний, який розглядає економічний потенціал підприємства як сукупність окремих потенціалів, які взаємодіючи досягають поставлених цілей. Різноманітність елементів за даним підходом в наукових джерелах представлена далі.

Березін О. В. та Плотник О. Д. досліджували структуру економічного потенціалу підприємства аграрної сфери, тому при визначенні складових враховували їх природне походження. Система економічного потенціалу підприємства поділяється на матеріально-речову складову, що включає агробіокліматичний потенціал, техніко-технологічний потенціал та фінансовий потенціал; соціально-економічну складову, що включає трудовий потенціал; організаційно-управлінську складову, до якої відносять підприємницький, інформаційний та інфраструктурний потенціали. [13, с. 30; 14, с. 45]

Васильківський Д.М. у своїй дисертаційній роботі визначив структуру економічного потенціалу підприємства, що включає кадровий, виробничий, науково-технічний та фінансовий потенціали та пропонує розглядати кадровий потенціал за допомогою аналізу складових управління та функціонування, науково-технічний потенціал характеризується інформаційною та інноваційною складовими, фінансовий – інвестиційною привабливістю та кредитоспроможністю, виробничий – виробничою потужністю та складовою ресурсів. До того ж запропонована структура елементів економічного потенціалу припускає окрім наявності системної залежності виділених складових визначення впливу зовнішніх чинників, таких як потенціали регіоні та країни. [15, с. 56]

Железняк В. виділяє два основних структурних елементи економічного потенціалу підприємства – потенціал ресурсів підприємства та потенціал організаційної структури управління. У сукупності компоненти потенціалу ресурсів підприємства (виробничий і фінансовий потенціали) та компоненти потенціалу організаційної структури управління (кадровий управлінський потенціал та інформаційний потенціал) формують основу для розвитку інноваційного потенціалу підприємства [16, с. 25].

На думку Васьківської К. В. та ін. структура економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність наступних структурних компонентів: виробничий потенціал (власний капітал та залучений капітал, платоспроможність, ліквідність, управління дебіторською заборгованістю, управління розподілом прибутку, управління оборотними активами); стратегія розвитку (економічна

стратегія, прогнозування, маркетинг, бенчмаркінг, внутрішній консалтинг, контролінг, оцінювання економічних ризиків, конкурентні переваги, диверсифікація продукції, кадровий потенціал, екологічна продукція, сталий розвиток); інвестиційно-інноваційний потенціал (формування активів, інвестиційна привабливість, ефективність інвестицій, формування інвестиційного портфеля, управління оборотними активами); інформаційний потенціал, який є сукупністю механізмів організаційної взаємодії, що дозволяють на основі систематичного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища одержувати необхідний обсяг інформації про поточний стан і передбачувані зміни та кадровий потенціал [17, с. 3].

Ажаман І. А. та Жидков О. І. зазначають, що структура потенціалу являє собою сукупність підсистем: потенціалів і складових, сукупність та взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для здатності до задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів. Складовими економічного потенціалу підприємства є кадровий, виробничий, фінансово-інвестиційний, інноваційний, інформаційний, організаційно-управлінський, конкурентний, маркетинговий та підприємницький потенціал [18, с. 24].

Козловський В. О. та Причепа І. В. поділяють економічний потенціал підприємства на зовнішній і внутрішній. Внутрішній потенціал підприємства представлений можливостями та здатностями щодо ефективного перетворення ресурсів підприємства; а зовнішній (ринковий) потенціал – це можливості та здатності підприємства щодо використання ринкових шансів за певних, сприятливих для підприємства умов. Внутрішній потенціал віддзеркалює внутрішні сили підприємства, які дозволяють (чи не дозволяють) реалізувати зовнішні можливості, скористатися ринковими шансами. І чим повніше будуть використані зовнішні можливості, тим більшим буде загальний потенціал підприємства і тим успішнішою буде діяльність підприємства на ринку [19, с. 30-31].

Пипенко І. С. відокремлює елементи потенціалу підприємства за системою певних ознак. По-перше, залежно від сфери виникнення ресурсів розмежовує внутрішній та зовнішній потенціал підприємства. По-друге, залежно від сфери застосування ресурсів – потенціал науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), фінансовий, маркетинговий, виробничий, кадровий потенціали підприємства. По-третє, залежно від здатності підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів – існуючий потенціал та потенціал розвитку підприємства [20, с. 31].

Краснокутська Н. С. за видовими проявами потенціалу підприємства поділяє його на такі напрями (рис. 1.4):

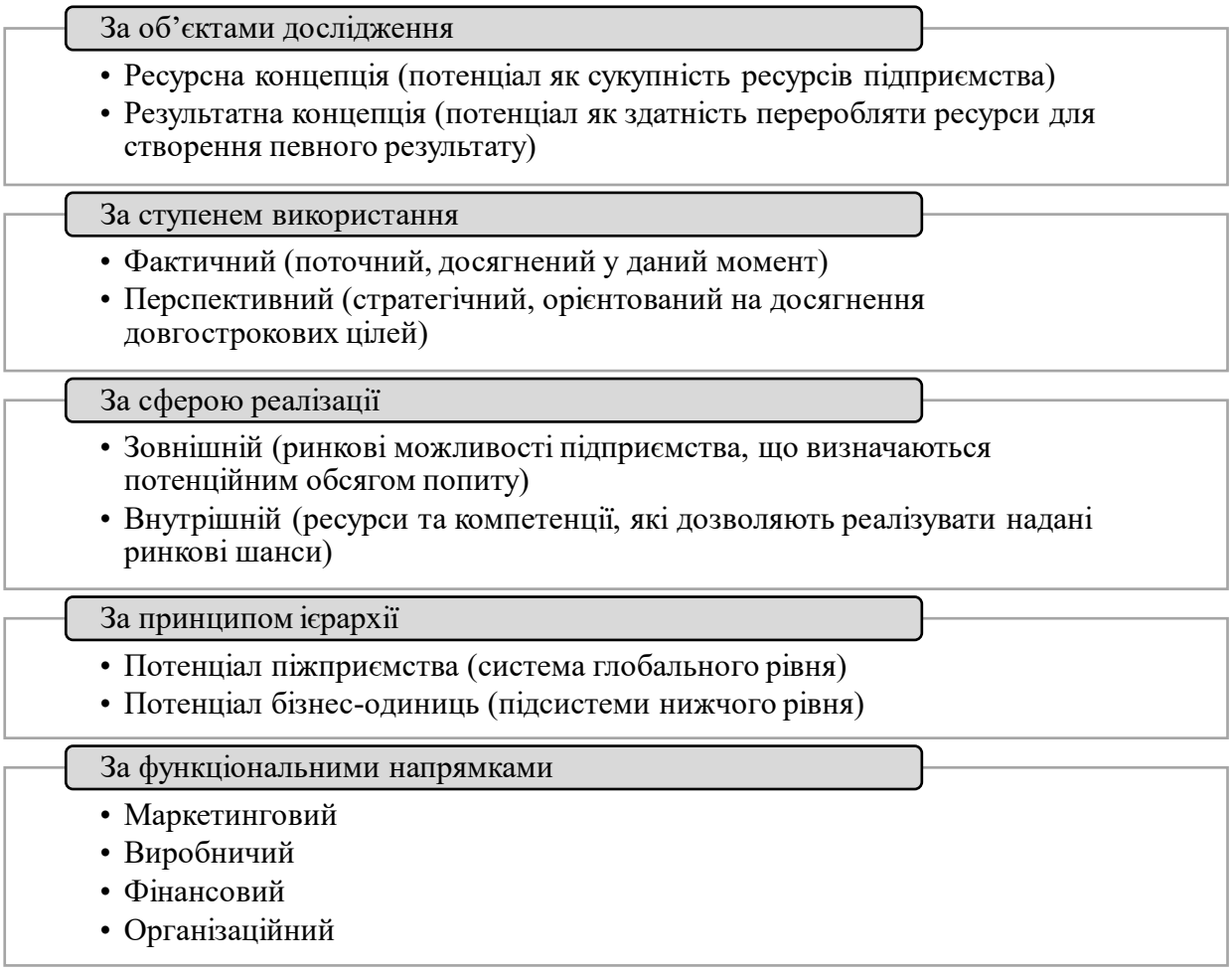


Рис. 1.4. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Джерело: [5]

Бабина О. Є. також поділяє потенціал підприємства за видами: виробничо-технологічний, маркетинговий, трудовий, фінансовий, управління. Проте здійснює поділ і за іншими ознаками, зокрема [21, с. 37]:

За характером прояву потенціалу: статичний, динамічний.

За способом створення: наявний потенціал, потенціал розвитку.

За чинниками забезпечення сталого розвитку: економічний, соціальний, природний.

За взаємозв'язками з зовнішнім середовищем: функціональний, ринковий, конкурентний.

За суб'єктами оцінювання: потенціал, в розвитку якого зацікавлені держава, конкуренти, засновники, акціонери, працівники, постачальники, громада, споживачі та ін.

За можливістю кількісного оцінювання (формалізації): відчутний, невідчутний.

За рівнем формування: сукупний, ринковий, виробничий.

Також варто відзначити ще деякі класифікації економічного потенціалу, що зустрічаються в літературі [6, с. 51]:

– за характером прояву: явний, прихований;

– за можливістю виміру: вимірний, слабовимірний, невимірний;

– за можливістю управління: суб'єктивний, керований, регульований, контрольований;

– за ступенем доцільності й економічної віддачі: корисний і некорисний (пропорція поділу потенціалу за даною ознакою залежить від ступеня використання ресурсного потенціалу підприємства). Якщо ресурсний потенціал підприємства використовується неефективно або не дає очікуваної віддачі, то частина витрат обігу є некорисною;

– за характером прийнятого управлінського рішення: релевантний і нерелевантний. Релевантний потенціал – це потенціал, розмір якого залежить від

прийнятого рішення. До нерелевантного відносяться той потенціал, який не залежать від прийнятого рішення;

- за станом прояву: реалізований, кінетичний;
- за характером дії: базовий, збитковий, ефективний;
- за терміном дії: стратегічний, середньостроковий, поточний.

Зважаючи на різноманітність класифікаційних ознак, варто узагальнити та систематизувати певні видові характеристики економічного потенціалу саме для підприємств торгівлі.

Однією з таких класифікаційних ознак є «за типами каналів збуту», що відображає різні шляхи, якими підприємство може реалізувати свій економічний потенціал. Канали збуту визначають, як продукція або послуги підприємства досягають кінцевих споживачів або клієнтів і як вони конвертуються в доходи. Кожен тип каналу збуту може мати свої переваги та обмеження, впливати на ефективність збуту, рентабельність та можливості розширення бізнесу.

Пропонуємо виділяти наступні елементи:

1. Прямий канал збуту. Цей тип каналу передбачає безпосередній контакт підприємства з кінцевими споживачами або клієнтами. Виробник самостійно встановлює та управляє відносинами зі споживачами, що дозволяє контролювати усі етапи збуту, включаючи маркетингову комунікацію, продаж та обслуговування.

2. Непрямий канал збуту. У цьому випадку підприємство використовує посередників, таких як дистриб’ютори, оптовики або роздрібні торговці, для постачання своїх товарів або послуг до кінцевих споживачів. Посередники виступають посередниками у забезпеченні доступу до ринку, розподілу та збуту продукції. Також сюди варто відносити франчайзинг, коли підприємство надає ліцензію на використання своєї торгової марки та бізнес-моделі франчайзі-партнерам, які реалізовують продукцію або послуги власними каналами збуту.

3. Мультимаркетинговий підхід. Цей підхід передбачає використання різних типів каналів збуту для різних сегментів ринку або продуктових ліній.

Підприємство встановлює окремі канали збуту для різних груп клієнтів або ринкових сегментів, що дозволяє краще відповідати їхнім унікальним потребам та вимогам.

4. Мультиканальний підхід. Комбінація різних типів каналів збуту: підприємство використовує одночасно кілька типів каналів збуту, поєднуючи прямий, непрямий, роздрібний, оптовий або франчайзинговий підходи для досягнення різних сегментів ринку та забезпечення максимального охоплення аудиторії.

5. Електронний канал збуту. У сучасній епосі електронної комерції використання електронних каналів збуту стає все більш поширеним. Включає продаж товарів та послуг через Інтернет, використання електронних майданчиків, онлайн-магазинів, соціальних мереж, платформ або мобільних додатків. Електронний канал збуту дозволяє досягти широкої аудиторії, знизити витрати на збут та забезпечити зручність для клієнтів.

Класифікація за типами каналів збуту дозволяє підприємствам аналізувати та вибирати найбільш ефективний шлях доставлення своїх товарів або послуг до кінцевих споживачів. Вибір певного типу каналу збуту залежить від характеристик продукції, специфіки цільового ринку, вимог клієнтів, конкурентного середовища та інших факторів, що впливають на успішність бізнесу.

Класифікація за типами каналів збуту допомагає підприємствам аналізувати свої можливості та вибирати оптимальний спосіб реалізації свого економічного потенціалу. Кожен тип каналу збуту має свої переваги та може бути підкресленим в певному контексті торгівлі, залежно від особливостей товарів або послуг, ринкових умов, цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства.

Інша ознака класифікації економічного потенціалу, яку варто застосовувати підприємствам торгівлі, «за групами клієнтів». Вона є важливим інструментом для розуміння ринкових сегментів та розробки стратегій спрямованих на ефективну роботу зі специфічними групами клієнтів. Ця класифікація допомагає

підприємствам ідентифікувати свої цільові аудиторії, розуміти їхні потреби та впливати на них з метою досягнення конкурентної переваги.

1. Потенціал споживачів масового ринку. Цей елемент охоплює широку аудиторію клієнтів, яка складається з індивідуальних споживачів, які купують товари або послуги для особистого використання. Важливість цієї групи полягає в тому, що вона представляє значну частку ринку і може забезпечити стабільні продажі та потенційний ріст для підприємства. Цей сегмент є основою для роздрібної торгівлі і його розуміння допомагає підприємствам визначити свою цільову аудиторію та розвивати стратегії залучення та утримання клієнтів.

2. Потенціал корпоративних споживачів (B2B-сегмент). Цей елемент належить до бізнес-сфери та охоплює підприємства, які закуповують товари та послуги для використання у своїй діяльності. Важливість цього сегменту полягає в тому, що великі угоди та довгострокові партнерства з бізнес-клієнтами можуть забезпечити стабільний обсяг продажів та високу дохідність. Розуміння потреб та вимог цього сегменту дозволяє підприємствам розвивати спеціалізовані рішення, що відповідають унікальним потребам корпоративних клієнтів та забезпечують довгострокову співпрацю, що сприяє стабільності та розвитку підприємства.

3. Потенціал споживачів спеціалізованого сегмента. Цей елемент охоплює клієнтів з вузькими специфічними потребами, які вимагають спеціалізованих товарів або послуг. Підприємства, які спрямовані на цей сегмент, можуть надати високий рівень експертизи, індивідуальний підхід та унікальні рішення, що робить їх конкурентоспроможними на цьому ринку. Це сприяє інноваціям, підвищує задоволеність споживачів і відкриває шляхи для сталого зростання.

4. Потенціал онлайн-ринку. Це економічний потенціал, отриманий від обслуговування клієнтів через онлайн-канали. З розвитком електронної комерції та цифрових технологій підприємства торгівлі можуть використовувати онлайн-платформи, веб-сайти та соціальні мережі для охоплення та взаємодії з ширшою клієнтською базою. Потенціал онлайн-ринку дозволяє бізнесу розширювати географічне охоплення, підвищувати зручність для клієнтів і використовувати аналітику даних для персоналізації маркетингових стратегій. Це дозволяє

торговельним підприємствам скористатися зростаючою тенденцією онлайн-покупок та адаптуватися до змін у поведінці споживачів у цифрову епоху.

5. Інституційний потенціал. Охоплює економічний потенціал, отриманий від обслуговування інституційних клієнтів, таких як державні установи, навчальні заклади, організації охорони здоров'я та неприбуткові організації. Підприємства торгівлі можуть оцінити потенціал інституційного ринку, розуміючи специфічні потреби, вимоги та моделі закупівель цих клієнтів. Працюючи з інституційним ринком, підприємства можуть укладати довгострокові контракти, встановлювати стратегічні партнерства та отримувати вигоду від стабільних і постійних потоків надходжень.

6. Потенціал міжнародного ринку. Це економічний потенціал, отриманий від обслуговування клієнтів на міжнародних ринках. Це передбачає аналіз ринкових умов, культурних чинників, торговельного регулювання та конкурентного середовища в різних країнах чи регіонах. Підприємства можуть оцінити можливості та виклики, пов'язані з розширенням своєї діяльності за межі країни, визначити цільові ринки з високим потенціалом зростання, а також розробити стратегії виходу на міжнародні ринки та процвітання на них. Потенціал міжнародного ринку дозволяє торговельним підприємствам отримати доступ до ширшої клієнтської бази, диверсифікувати свої потоки доходів і скористатися глобальними ринковими тенденціями.

Важливість такої класифікації полягає у здатності підприємств торгівлі розуміти своїх клієнтів, адаптувати свою стратегію та пропозицію до їхніх потреб і вимог. Вона допомагає зосередити зусилля на досягненні максимального задоволення потреб різних сегментів ринку, забезпечує ефективну комунікацію, сприяє зміцненню позицій підприємства в галузі торгівлі та забезпечує стабільний обсяг продажів та зростання прибутковості

Крім того, така комплексна класифікація дозволяє торговельним підприємствам ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати управління ланцюгами постачання і підвищити операційну ефективність. Вона допомагає визначити можливості для зростання в конкретних сегментах клієнтів, виявити

нові тенденції та ефективно реагувати на зміну ринкової динаміки. Пристосовуючи свої стратегії до різних груп клієнтів, підприємства торгівлі можуть отримати конкурентну перевагу, покращити утримання клієнтів та досягти довгострокового успіху в бізнесі.

Проте, найчастіше економічний потенціал підприємства поділяють за видовими проявами (функціональний підхід), але кожен науковець структурує їх по-різному.

Орєхова А. І. до складу економічного потенціалу підприємства відносить виробничий потенціал, фінансовий потенціал, інвестиційний потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційно-управлінський потенціал [22, с. 310].

Маслак О. І. виділяє такі основні складові економічного потенціалу: виробничо-технологічна, трудова, фінансова, інфраструктурна, організаційно-управлінська, інвестиційна, інноваційна, маркетингова, інтелектуальна, еколого-економічна, санаційна й стратегічна складові [23, с. 39].

Коваль Л. В. пропонує виділити такі елементи економічного потенціалу підприємства: трудовий, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали [6].

Барибіна Я. О. поділяє потенціал за функціональною сферою діяльності підприємства і дана структура включає: ринковий, етичний, політичний, виробничий, фінансовий, комунікаційний, економічний, трудовий, мотиваційний, соціальний, управлінський, психологічний, інвестиційно-інноваційний, маркетинговий потенціал [24, с. 52].

Балахонова О. В. виділяє чотири основні складові економічного потенціалу підприємства, а саме кадровий, фінансовий, виробничий та науково-технологічний потенціали [25, с. 108].

Пасічник Ю. до складових економічного потенціалу відносить трудовий, виробничий, науковий, інфраструктурний, техніко-технологічний, фінансовий, експортний [26, с. 38].

Шкромида Н. Я. до базової структури економічного потенціалу відносить виробничий, ресурсний, технологічний, організаційний, фінансовий, ринковий, інноваційний та інвестиційний потенціали та зазначає, що дана структура не враховує виробничо-функціональні зв'язки між складовими економічного потенціалу, оскільки вони формуються на кожному підприємстві індивідуально залежно від особливостей діяльності та галузевої приналежності [27, с. 163].

Марченко Н. Я. виділяє соціальну, виробничо-технічну та фінансово-економічну складові потенціалу підприємства та поділяє його на фінансовий, виробничий, інноваційний, маркетинговий та потенціал управління. Водночас кожна із перелічених складових містить ще певну сукупність окремих підсистем [28, с. 7].

Ощепков О.П. виділяє три основні елементи економічного потенціалу підприємства, які містять в собі певні види потенціалів: виробничий потенціал (включає ресурсний, техніко-технологічний, трудовий, інноваційний, організаційно-управлінський, екологічний), постачально-збутовий (включає маркетинговий, інформаційний, конкурентний, експортний) та фінансовий потенціал (включає інвестиційний, результативний, стратегічний) [29, с. 34].

Гусаковська Т.О., Святний Л.О. за ресурсною концепцією до економічного потенціалу включають інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси. При цьому інтелектуальні ресурси включають інформаційні та людські ресурси, що охоплюють соціальні, комунікативні та організаційні [30, с. 103].

Бабина О.Є. визначає такі види економічного потенціалу підприємства та їх складові [31, с. 25]:

– Маркетинговий потенціал: товарний, збутовий, ціновий, комунікаційний, ринковий.

– Фінансово-економічний потенціал: фінансовий, інвестиційний.

– Виробничо-технологічний потенціал: виробничий, інноваційний, технічний, технологічний, ресурсний.

– Організаційний (управлінський) потенціал: потенціал організаційної структури, мотиваційний, інформаційний.

– Трудовий потенціал: кадровий, творчий.

Отже, проаналізувавши основні підходи до визначення елементного складу економічного потенціалу підприємства, можна виділити основні складові, що найчастіше використовувались науковцями у літературі (рис. 1.5). За результатами дослідження, основними елементами економічного потенціалу підприємства є фінансовий, виробничий, кадровий, а також маркетинговий, організаційно-управлінський та інші. Звісно, перелік можливих елементів є значно ширшим, адже кожен науковець пропонує власне бачення структури та може додавати окремі елементи, що не зустрічаються в дослідженнях інших.

Рис. 1.5. Частота згадувань елементів економічного потенціалу в літературі, %

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на різноманітність підходів та широкий елементний склад економічного потенціалу, пропонується власна структуризація економічного потенціалу, що характерна для підприємств торгівлі (рис. 1.6).

Основними елементами економічного потенціалу підприємства торгівлі є:

1. Фінансовий потенціал характеризується наявністю і достатністю джерел фінансування для потреб функціонування, поточного та перспективного розвитку [5, с. 42]. Його можна визначити як відносини, що виникають з приводу досягнення максимального фінансового результату за умови ефективного використання власного капіталу, можливості залучення капіталу у необхідному обсязі та наявності ефективної системи управління фінансами [14, с. 34]. Фінансовий потенціал визначається наявністю фінансових ресурсів, кредитної спроможності, доступністю інвестиційних джерел та здатністю підприємства до залучення фінансових ресурсів для розвитку та оптимізації фінансових операцій. Він є фундаментальним елементом, оскільки визначає можливість фінансового забезпечення всіх інших аспектів діяльності підприємства.

Рис. 1.6. Структура економічного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

2. Інвестиційний потенціал визначає можливості та резерви для залучення і використання інвестицій з метою розвитку підприємства або реалізації інших інвестиційних проєктів. Сутність інвестиційного потенціалу полягає у здатності підприємства або економічного суб'єкта створювати сприятливі умови для залучення інвестицій та ефективно використовувати їх з метою збільшення прибутковості, розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

3. Кадровий потенціал включає кваліфікацію, навички та здатності персоналу, які впливають на продуктивність та ефективність бізнесу та відображає можливості працівників підприємства досягати поставлених цілей. До того ж, у зв'язку з особливостями діяльності підприємств торгівлі, особливе місце займає соціальна складова кадрового потенціалу, що має відображати наявність у персоналу особистісних якостей, що забезпечать якісну комунікацію зі споживачами. Кадровий потенціал є критичним для успіху, оскільки компетентний та мотивований персонал може впливати на всі інші аспекти економічного потенціалу. Також, включає стратегічне управління персоналом, розвиток співробітників та здатність пристосовувати команду до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

4. Інформаційний потенціал – це можливості системи інформаційних ресурсів забезпечити умови для своєчасного прийняття управлінських рішень. Включає інформацію та технології, які використовуються для прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів. Саме розвиток інформаційних технологій та комунікацій забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Він полягає у можливостях керівництва якісно виконувати управлінські функції та забезпечити умови упорядкованої та узгодженої взаємодії та реалізації всіх елементів потенціалу [5, с. 64].

5. Технологічний потенціал – це узагальнююча характеристика можливостей розвитку науково-технічного прогресу та забезпечення відповідним технічним рівнем процесу виробництва [14, с. 33]. Включає наявність та стан технічних засобів та обладнання, які використовуються в бізнес-процесах.

6. Інноваційний потенціал включає здатність до розробки нових продуктів, послуг, процесів та стратегій, які виходять за межі існуючих рішень. Інноваційний потенціал дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та виходити з новими пропозиціями.

7. Логістичний потенціал підприємства торгівлі охоплює всі можливості та ресурси, необхідні для ефективного управління ланцюгами постачання, оптимізації транспортування товарів, забезпечення якості зберігання та вчасного достачання товарів. Він об'єднує можливості підприємства в організації руху та контролю над матеріальними потоками на всіх етапах, включаючи закупівлі, виробництво і реалізацію товарів. [5, с. 60]. Логістичний потенціал також охоплює управління складською базою та забезпечує максимальну ефективність відповідно до потреб підприємства

8. Оскільки ключовим в діяльності підприємства торгівлі є споживач, то маркетинговий потенціал є визначальним, оскільки він відображає здатність підприємства взаємодіяти з зовнішнім середовищем та спрямовувати всі свої функції та ресурси на систематичне та стратегічне задоволення потреб споживачів. Він визначає спроможність підприємства адаптуватися до змін на ринку, створювати та утримувати клієнтську базу, розвивати бренд та збільшувати свою конкурентоспроможність. Цей аспект є важливим для успішної діяльності підприємства торгівлі, оскільки впливає на його здатність пристосовуватися до змін у споживчій поведінці та реагувати на зміни у суспільному та економічному середовищі.

Розвиток фінансового потенціалу передбачає здатність підприємства збільшувати свої фінансові ресурси, забезпечувати стабільність та ліквідність, а також інвестувати в інші види потенціалу. Це може включати залучення кредитів, розвиток інвестиційних стратегій та оптимізацію фінансових процесів.

Розвиток інвестиційного потенціалу полягає у вдосконаленні та розширенні можливостей для приваблення інвестицій та їхнього ефективного використання. Розвиток інвестиційного потенціалу включає вдосконалення фінансової стійкості, розвиток людських ресурсів, інфраструктури, технологічний прогрес, а також

створення сприятливих умов для інвесторів. Цей процес допомагає привабити інвестиції, сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Розвиток маркетингового потенціалу передбачає здатність підприємства створювати та впроваджувати стратегії маркетингу, розробку бренду, залучення та утримання клієнтів, вивчення ринку та конкурентів. Включає розробку продуктів, ціноутворення, просування та розповсюдження товарів чи послуг.

Розвиток кадрового потенціалу включає підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерських якостей, створення сприятливої робочої атмосфери та культури. Важливим аспектом є навчання та розвиток персоналу.

Розвиток інформаційного потенціалу передбачає вдосконалення інформаційних систем, збільшення доступності та обробку інформації. Включає впровадження нових технологій та аналіз даних для прийняття рішень.

Розвиток технологічного потенціалу включає модернізацію обладнання, впровадження передових технологій, дослідження та розробку нових продуктів. Важливий аспект – відстеження технологічних трендів.

Розвиток логістичного потенціалу включає оптимізацію логістичних процесів, забезпечення ефективності постачання, зберігання та доставки товарів. Логістичний потенціал допомагає зменшувати витрати та збільшувати задоволеність клієнтів.

Розвиток інноваційного потенціалу передбачає створення нових ідей, впровадження новаторських рішень та продуктів, розвиток інноваційних проектів. Інноваційний потенціал дозволяє підприємству пристосовуватися до змін на ринку та виходити на нові рівні розвитку.

Рушійною силою для такого розвитку є потенціал розвитку, що є важливим елементом економічного потенціалу підприємства. Наявний потенціал відображає наявні ресурси і можливості підприємства в даний момент, тоді як потенціал розвитку описує можливості для майбутнього зростання та розширення. Якщо розвиток потенціалу являє собою певний процес, дію, зміни, то потенціал розвитку – це здатність підприємства до змін. І, на відміну від

поняття «розвиток потенціалу» «потенціал розвитку» активно досліджується в науковій літературі.

Тимощук М. пропонує тлумачити потенціал розвитку як можливість досягнення встановленої мети в умовах відносної сталості зовнішнього середовища і сталості виду діяльності з урахуванням тенденцій зміни внутрішніх параметрів [33, с. 243].

Інші науковці пропонують розглядати потенціал розвитку як набір потенціалів сфер діяльності підприємства, що є результатом оптимального використання наявних ресурсів у підприємства [34, с. 99].

Потенціал розвитку можна охарактеризувати як здатність носія зазнавати змін, які можуть підсилити існуючі характеристики або створити нові, при цьому враховуючи обмеження, накладені природними, організаційно-технічними та економічними умовами. Цей потенціал також може виявитися у змозі носія здобувати додатковий прибуток завдяки покращенню якісних або кількісних характеристик.

Гросул В. та Аскеров Т. досліджували таку властивість як адаптивність та зазначають, що адаптаційний потенціал характеризує здатність підприємства до змін в конкретній ситуації [35, с. 41]. Проте адаптація – це процес пристосування до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що означає, що вона є лише частиною загального процесу розвитку підприємства. Питання адаптивного розвитку підприємств торгівлі також досліджувала Височин І.В. [36].

Процес розвитку активно досліджується в науковій літературі, проте найчастіше об’єктом досліджень виступає підприємство, а потенціал як об’єкт розвитку вивчається досить рідко. Розвиток як загальнонаукова категорія розглядається за трьома аспектами: як закон, принцип чи явище. Як закон він характеризується переходом від одного стану до іншого, який відрізнятиметься від попереднього за кількісними або якісними характеристиками. Як явище розвиток знаходиться в протилежному до попереднього стані та є незмінним. Як принцип розвиток є іманентною і невіддільною характеристикою буття та зумовлює його подальші зміни [37, с. 31].

Раєвнєва О.В. визначила три підходи, які відображають уявлення, що сформувались у науковців з проблеми трактування розвитку. Перший підхід характеризує розвиток як незворотний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін у просторі та часі. За другим підходом учені визначають його як процес формування нової системи через кількісні та структурні зміни, а також зміни способу функціонування, що здійснюються для досягнення певних цілей. Третій підхід акцентує на унікальності процесу трансформації системи та характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової системи і переходом до нової траєкторії розвитку [38, с. 108].

Васюткіна Н.В. проаналізувала існуючі точки зору стосовно розуміння сутності розвитку, виділивши компоненти визначення розвитку: зміна матерії і свідомості, можливість і бажання, цілеспрямованість змін, зростання, програма можливостей, кількісні та якісні зміни, сукупність процесів, процес зміни цілей, приріст науково-технічного результату, процес трансформації, нарощування потенціалу. Таке широкоаспектне сприйняття розвитку пояснюється розумінням його залежно від спектра дослідного охоплення і від того, що або хто є об’єктом [39, с. 238].

Гросул В.А. та інші розглянули концепцію ядра розвитку, що базується на взіємодії трьох складових, а саме стратегічна складова, що визначає напрями розвитку та заходи щодо їх досягнення; складова ресурсного потенціалу, яка мобілізує необхідні ресурси та складова бізнес-моделі, що забезпечує підвищення ефективності обраного виду діяльності [40, с.75].

Горіна Г.О. встановила існування двох полярних груп властивостей розвитку та зазначає, що більшість дослідників теорії розвитку дотримуються погляду щодо привалювання першої групи характеристик, притаманних розвитку (рис. 1.7).

Рис. 1.7. Властивості розвитку

Джерело: [41, с. 124]

Дунда С.П. пояснює різницю між розвитком і зростанням. Зростання – це кількісні зміни, що не завжди і не обов'язково приводять до збільшення цінності, в той час, як розвиток це передбачає. При цьому зростання може бути частиною розвитку. Розвиток – це такі атрибутивні характеристики, як збільшення здатностей і компетенцій [42, с. 71].

Розвиток також слід відрізняти від вдосконалення, яке приводить до поліпшення тільки деяких характеристик. Якщо для розвитку характерне порівняння поточного стану з попереднім, то оцінюючи вдосконалювання слід порівнювати з найкращим з певних критеріїв. Тобто, розвиток й удосконалювання – це різнопланові явища, більш фундаментальним і визначальним серед яких є розвиток [43, с. 59].

Лігоненко Л.О. також визначає відмітні особливості категорій «функціонування» і «розвиток» та робить висновок, що функціонування підприємства – це безперервний, регламентований та контрольований процес діяльності суб'єкта господарювання, що супроводжується мінімальними змінами задля досягнення поточних інтересів учасників та підтримки діючого потенціалу і не має за мету перехід до якісно нового стану та зміну інфраструктури підприємства. Функціонування пов'язане з підтримкою життєдіяльності системи, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики, а розвиток супроводжується набуттям нової якості, яка зміцнює

стабільність й гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює для цього принципово нові умови [43, с. 58].

Варто розмежовувати також поняття «реалізація» і «розвиток». Реалізація – це створення цінності за рахунок наявних ресурсів, здібностей і компетенцій [44, с. 68]. Реалізація це процес перетворення концепції або ідеї в реальний продукт, процес або рішення. Розвиток вказує на процес зростання, розширення або вдосконалення існуючого продукту, процесу або рішення. Реалізація спрямована на виконання того, що вже існує і задекларовано в планах, тоді як розвиток спрямований на створення нового та покращення існуючого.

Визначивши основні аспекти розуміння сутності розвитку, слід перейти до дослідження сутності розвитку потенціалу підприємства.

Зокрема, Кифяк В. узагальнила й систематизувала такі підходи до трактування розвитку підприємства: онтогенезний, філософський, факторний (відносно внутрішнього і зовнішнього середовищ), стратегічний та соціально економічний [45]. А також виділяє ознаки, що характеризують це поняття: процесність; динамічність; цілеспрямованість; досягнення корисного ефекту; якісні та кількісні зміни структури функціонування; вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ; адаптивність (координованість з розвитком зовнішнього середовища).

Педченко Н.С. визначає розвиток потенціалу підприємства як можливості підприємства оперативно і раціонально приводити потенціал через його ресурсне співвідношення у відповідність до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечувати ефективність та узгоджені зміни при переході до вищої якості та управління ними [46, с. 56].

Дунда С. П. до характеристик розвитку підприємства, крім зазначених, відносить здатність чинити опір негативному впливу факторів зовнішнього середовища, протиріччя, довгостроковість, нарощення потенціалу підприємства, інтеграцію і зростання конкурентних переваг підприємства, відзначаючи взаємопов’язаність цих елементів [42, с. 73].

Васюткіна Н. В. пропонує чотири підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». Перший базується на основі кількісно-якісних змін. Розвиток розглядається як цілеспрямована зміна або сукупність кількісно-якісних змін, що зумовлюють появу нової якості або конкретного результату. Другий підхід ґрунтується на об'єктивно зовнішньому зростанні, пріоритетним критерієм якого є кількісно-якісні зміни. В його основу покладено теорію циклічного розвитку. В третьому – домінуючими є зміни якісного стану за структурними і функціональними характеристиками під впливом внутрішнього і зовнішнього середовищ. Четвертий – передбачає процесний характер розвитку підприємства, що розглядається як процес переходу підприємства з одного стану в інший з наявністю якісних перетворень [39, с. 238-239].

Процес розвитку потенціалу підприємства передбачає обов'язкове врахування недоліків і переваг тієї чи іншої стадії життєвого циклу. Такий підхід надає можливість створення максимально ефективної структури потенціалу, визначення пріоритетних напрямів роботи та забезпечення високих результатів господарювання [46, с. 44].

Баланович А. М. робить такі висновки щодо розуміння поняття розвитку підприємства [47, с. 33–35]:

– це перехід (тобто процес) з одного стану підприємства як соціально-економічної системи до іншого, з якісно іншим набором властивостей і функцій та вищими кількісними значеннями параметрів;

– забезпечується більш ефективним використанням наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів;

– має суто позитивний вектор руху;

– джерелом розвитку є системні протиріччя внутрішнього та зовнішнього характеру;

– при переході в новий стан у процесі розвитку керуюча система повинна набувати рівня вищої складності, ніж керована – підприємство;

– є циклічним та висхідно-спіральним процесом, який відрізняється від лінійного тим, що всі набуті результати за попередні періоди можуть бути використані з відповідним розширенням та ускладненням для забезпечення розвитку.

Прийма Л. Р. та Кулиняк І. Я. виокремлюють два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні, при цьому в обох випадках відзначається, що процес змін (кількісних і якісних) відбувається під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Варто лише зазначити, що у широкому розумінні процес розвитку є незворотним, закономірним, безперервним та послідовним [48].

Саме Запасна Л. С. виокремлює серед видових проявів розвитку підприємства розвиток потенціалу, зокрема розвиток його складових. В економічній літературі це питання досліджено недостатньо [49].

Педченко Н. С. визначає розвиток потенціалу підприємства як спроможність підприємства оперативно і раціонально приводити потенціал через його ресурсне співвідношення у відповідність до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечувати ефективність та узгоджені зміни при переході до вищої якості та управління ними [46, с. 56]

Розвиток потенціалу підприємства на думку Дунди С. П., є цілеспрямованим процесом приведення основних характеристик та властивостей діяльності підприємства до необхідного рівня [42, с. 73].

Також, варто зазначити ключовий фактор, який необхідно враховувати при дослідженні поняття розвиток потенціалу підприємства – це стадія його життєвого циклу. Маслак О. та Безручко О. стверджують, що знання фази життєвого циклу та її основних характеристик (зокрема, типові проблеми, ризики, інструменти оптимізації діяльності, можливі санаційні заходи тощо) сприяє більш точному прогнозуванню діяльності підприємства, попередженню кризових явищ, застосуванню максимально ефективних заходів з метою реалізації бажаної траєкторії розвитку [50, с. 123]. Фурман А Т. залежно від стадії життєвого циклу

виділяє такі стратегії розвитку: зростання, стабілізація, скорочення та реструктуризація [51, с. 63].

Процес розвитку потенціалу підприємства передбачає обов'язкове врахування недоліків і переваг тієї чи іншої стадії життєвого циклу. Такий підхід надає можливість створення максимально ефективної структури потенціалу, визначення пріоритетних напрямів роботи та забезпечення високих результатів господарювання [26, с. 44].

Березін О.В. наголошує на тому, що розвиток відбувається за рахунок зміни співвідношення елементів потенціалу підприємства. Структура економічного потенціалу, що постійно змінюється, відображає закономірність його розвитку відповідно до якої у складі потенціалу збільшується частка найбільш суттєвих елементів, а структурні зрушення спрямовані на створення умов для посилення дії елементів, що визначають розвиток потенціалу [14, с. 22].

Деякі науковці вважають, що основою методів управління розвитком підприємства є рекомендації, орієнтовані на дії, а інформаційний потенціал – найважливіший елемент, що забезпечує взаємозв'язок усіх складових механізму управління. Саме дослідження інформаційних потоків, як внутрішніх, так і зовнішніх, є базою для управління стійким розвитком підприємства та його потенціалу [52].

На основі проведеного аналізу узагальнено основні погляди та визначено характеристики «розвитку потенціалу підприємства» [53, с. 109]:

– розвиток – це певний динамічний процес, зміни, і попри те, що саме піддається цим змінам, динамічність є його базовою характеристикою;

– цілеспрямованість, тобто відповідність вектора розвитку потенціалу цілям підприємства. Це слушна думка, оскільки кожен процес на підприємстві, в тому числі і розвиток його потенціалу, здійснюється з певною метою, і будь-які зміни мають бути спрямовані на досягнення поставленого результату. При цьому погляди на характер цих змін відрізняються;

– сукупність кількісних, якісних та структурних змін. Більшість науковців виділяють кількісні і якісні зміни, наголошуючи на структурних змінах, а розвиток найбільш суттєвих елементів вважають основою розвитку підприємства. І кількісні, і якісні, і структурні зміни варто відносити до характеристик розвитку потенціалу підприємства;

– залежність від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, оскільки факторний аналіз є необхідним елементом управління розвитком;

– адаптивність та стресостійкість, з огляду на те, що здатність протистояти та пристосовуватись до впливу зовнішнього середовища є важливою умовою розвитку;

– стадія життєвого циклу підприємства, відповідно до якої й визначаються основні напрями і стратегії розвитку як потенціалу, так і всього підприємства;

– системність, адже потенціал підприємства – це сукупність взаємопов’язаних елементів, зміна яких і забезпечить розвиток потенціалу;

– наявність потенціалу розвитку, що означає здатність кожного елемента потенціалу до змін та наявність прихованих резервів, які можуть бути виявлені та спрямовані на вдосконалення цього елемента і системи в цілому.

Таким чином, на основі ідентифікації та узагальнення головних характеристик можна дати визначення розвитку потенціалу підприємства як складному динамічному процесу трансформації потенціалу підприємства в новий стан за наявності в нього певних можливостей (потенціалу розвитку), що передбачає кількісні, структурні або якісні зміни чи їх поєднання, які відбуваються внаслідок впливу внутрішніх чинників, факторів зовнішнього середовища та відповідно до умов його поточної стадії життєвого циклу для досягнення поставлених цілей, тобто переходу до бажаного стану розвитку економічного потенціалу.

Основні наукові погляди спрямовані на вивчення сутності розвитку підприємства і лише деякі з них досліджують потенціал як підґрунтя цього

розвитку. Розкрито головні характеристики поняття «розвиток потенціалу підприємства» та запропоновано його власне визначення.

Розвиток потенціалу підприємства є його метою і водночас основною умовою успішної діяльності, стабільності та конкурентоспроможності. Дослідження головних характеристик розвитку потенціалу дасть змогу виявити наявний потенціал підприємства, стан кожного з його елементів та сформувати ефективну стратегію і, залежно від поточного стану підприємства, сприяти його розвитку

1.2. Методичні засади оцінювання економічного потенціалу підприємства.

Один із ключових факторів, що визначає здатність підприємства до досягнення успіху є його економічний потенціал. Економічний потенціал є складним та багатогранним показником, який включає різноманітні аспекти, від фінансових ресурсів та інфраструктури до кадрового потенціалу та рівня інноваційності.

Оцінка економічного потенціалу підприємства стає цінним інструментом для розуміння його можливостей та обмежень, визначення перспектив розвитку та прийняття стратегічних рішень. Однак, виміряти цей потенціал та врахувати всі його складові – завдання, що вимагає об’єктивних та науково обґрунтованих методичних підходів.

Оцінка – це результат аналізу якісних і кількісних характеристик об’єкта, який дозволяє визначити, наскільки ефективно працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, і як впливають зміни та удосконалення в управлінні на використання і розвиток економічного потенціалу підприємства.

Процес оцінювання відбувається у визначеній послідовності, має потребу в чіткій організації і складається з певних елементів, які взаємопов’язані. До них відносять: а) об’єкт оцінки; б) суб’єкт оцінки; в) критерій; г) показник (систему показників); д) одиниці виміру; е) методи оцінки; є) послідовність оцінки. [14,

с. 45]. Проте Гудзь Ю.Ф. до елементів оцінки відносить: цілі оцінки, об’єкт оцінки, критерії оцінки, одиниці, показники та принципи [32, с. 55]

Шабатура Т.С. зазначає, що методологія оцінювання економічного потенціалу підприємства має за мету означити його змістовне наповнення та, спираючись на систему оціночних домінантів, підходів, методів, показників, проаналізувати склад і динаміку змін його якісних та кількісних параметрів [54].

Автор, акцентує увагу на базових підходах та методах, які часто зустрічаються в науковій літературі, проте цей перелік є значно ширшим, що буде далі висвітлено в роботі. Також, пропонується включати принципи оцінки.

Оцінка економічного потенціалу підприємства є важливим і складним процесом, який вимагає використання певних принципів для забезпечення об’єктивності, точності та системності. Розуміння та застосування цих принципів є важливим елементом розробки методології оцінки економічного потенціалу.

В науковій літературі виділяють три групи принципів оцінки [55, с. 510], які базуються на національних стандартах оцінки:

1) Засновані на уявленнях власника:
   - принцип корисності;
   - принцип заміщення;
   - принцип очікування.
2) Пов’язані з експлуатацією власності:
   - принцип факторів виробництва;
   - принцип залишкової вартості;
   - принцип внеску;
   - принцип збалансованості.
3) Обумовлені дією ринкового середовища:
   - принцип попиту і пропозиції;
   - принцип конкуренції;
   - принцип заміни вартості.

Узагальнюючим для всіх груп принципів є принцип найбільш ефективного використання. На думку авторів [55, с. 510] цей принцип є системоутворюючим елементом, який інтегрує загальний вплив усіх раніше названих принципів і означає, що з можливих варіантів використання потенціалу буде обрано той, за яким найповніше реалізуються функціональні можливості усіх його складових і забезпечується їх максимальна результативність. Дана класифікація є найповнішою і має включатись в методологію оцінки економічного потенціалу підприємства.

Проте, існує інша типологія принципів оцінки економічного потенціалу (рис. 1.8).

Бабина О.Є. пропонує здійснювати оцінку економічного потенціалу підприємства з урахуванням таких принципів:

– принципу точності та наукової обґрунтованості, що забезпечує об'єктивність економічної оцінки потенціалу;

– принципу порівнянності структурних компонентів потенціалу транспортного підприємства, що означає використання єдиної методології оцінювання;

– принципу часової співставності, згідно з яким складові потенціалу повинні обчислюватись на одну й ту ж саму дату, або за однакові проміжки часу, або повинні відповідним чином коригуватись;

– принцип цільової спрямованості, який означає, що оцінка та аналіз потенціалу тісно пов'язані з цілями діяльності транспортного підприємства. У випадку зміни мети суб'єкту може змінюватися й мета оцінювання. [21, с. 296].

Гудзь Ю.Ф. виділяє наступні принципи: науковість, зрозумілість, використання доступної інформаційної бази, комплексність, системний підхід, незалежність і об'єктивність [58, с. 108].

У контексті оцінки економічного потенціалу підприємства, важливість принципів полягає в їх здатності забезпечити комплексний підхід та уніфікацію процесу оцінки. Вони слугують основою для визначення рівня економічного

потенціалу, оцінки його компонентів та встановлення факторів, які впливають на його формування та розвиток.

Більшість запропонованих принципів допоможуть враховувати різні аспекти оцінки, включаючи індивідуальні потреби власника, внутрішній потенціал підприємства та зовнішні ринкові умови. Проте, вважаємо, що принцип найбільш ефективного використання відіграє центральну роль, оскільки визначає оптимальний варіант використання потенціалу, що забезпечує максимальну результативність. Цей принцип дозволяє зорієнтуватися на досягнення стратегічних цілей та забезпечує прогнозованість та стійкість розвитку підприємства.

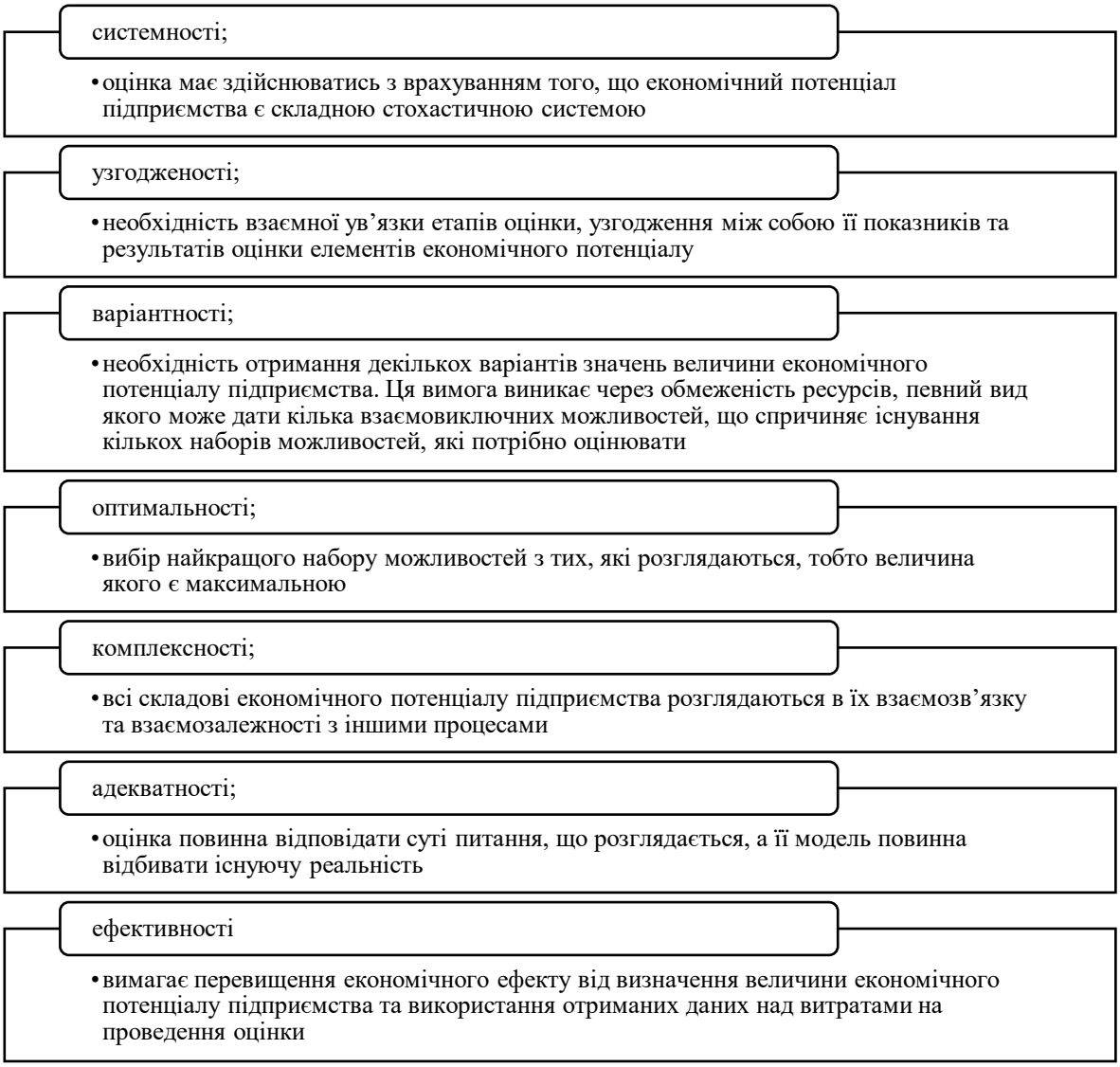


Рис. 1.8. Принципи оцінки економічного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [55-57]

Розуміння та правильне застосування принципів дозволяє визначити найважливіші складові економічного потенціалу та виявити оптимальні шляхи розвитку підприємства на основі його потенціалу. Важливо також пам’ятати про контекстуальність оцінки економічного потенціалу. Кожне підприємство має свої особливості, і тому методика оцінювання повинна бути гнучкою та адаптивною до конкретних умов і цілей підприємства.

Пропонується визначати склад методики оцінювання економічного потенціалу представлений на рис. 1.9.

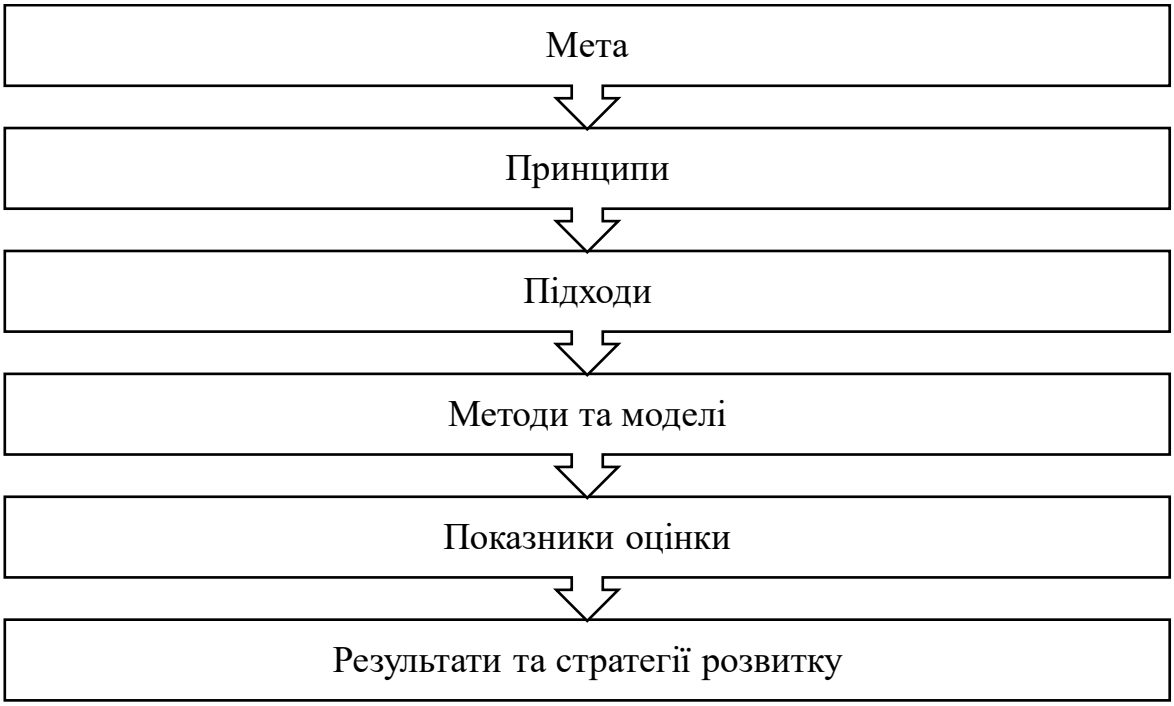


Рис. 1.9 Процес оцінювання економічного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором

Першим кроком є визначення, для чого проводиться оцінювання економічного потенціалу. Мета може включати в себе планування розвитку, визначення конкурентоспроможності, пошук інвесторів, або вирішення конкретних бізнес-завдань.

Принципи визначають основні правила та ідеї, які мають бути дотримані під час проведення оцінки. Цей елемент включає перелік загальних принципів, таких як об’єктивність, комплексність, системність, незалежність, точність та інші, які

повинні бути дотримані під час оцінки. А основоположним є принцип найбільш ефективного використання.

Підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі визначають загальний спосіб або метод, який слід застосовувати під час оцінки, вони можуть бути різними і вибираються в залежності від конкретних цілей та контексту дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі

Підхід	Суть	Переваги	Недоліки
Аналітичний підхід	Аналіз фінансових показників, звітів та облікових даних підприємства для оцінки його фінансового стану та потенціалу.	Об'єктивність та точність результатів. Швидкість проведення аналізу. Можливість порівняння зі стандартами галузі.	Не враховує внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на потенціал.
Стратегічний підхід	Базується на стратегічному плануванні та аналізі конкурентного середовища для визначення можливостей розвитку.	Спрямований на довгострокову ефективність. Дозволяє виявити можливі шляхи розвитку та конкурентну перевагу.	Вимагає значних ресурсів та часу. Може бути обмежений доступом до інформації про конкурентів.
Діагностичний підхід	Оцінка стану та функціонування підприємства через діагностичні методи та інструменти. Перевірка системи управління та бізнес-процесів.	Допомагає виявити слабкі місця та проблеми управління. Спрямований на усунення недоліків.	Може бути складним та вимагати багато часу. Не завжди здатний передбачити стратегічні можливості.
Порівняльний підхід	Визначення потенціалу підприємства шляхом порівняння з аналогічними гравцями на ринку або в галузі.	Допомагає визначити конкурентну позицію і ідентифікувати сильні та слабкі сторони.	Вимагає доступу до інформації про конкурентів. Може бути обмежений доступною інформацією
Системний підхід	Оцінка економічного потенціалу розглядається як система взаємозв'язаних частин і підсистем. Зосередження на взаємодії всіх елементів системи.	Враховує внутрішню та зовнішню взаємодію. Забезпечує комплексний погляд.	Складність моделювання системи. Вимагає інтегрованого підходу.

Джерело: розроблено автором

Кожен з підходів має свої переваги та недоліки, і вибір підходу повинен визначатися конкретними цілями та умовами дослідження. У більшості випадків комбінування декількох підходів може бути найбільш ефективним способом оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Зважаючи на різноманітність методів і моделей, які можна використовувати за кожним підходом до оцінки економічного потенціалу підприємства торгівлі, було проведено аналіз методів і моделей для кожного підходу та визначено основні переваги та недоліки (додаток Г).

Порядок застосування складових методики повинен бути таким: спочатку визначається мета оцінки, потім вибираються принципи, які будуть керувати процесом, далі вибираються підходи в залежності від цілей, використовуються відповідні методи та моделі, і, нарешті, розглядаються відповідні показники оцінки. Детальніше склад показників оцінки буде досліджено в наступному підрозділі.

Також пропонується до складових включати результати оцінювання і розробку стратегії розвитку. Це процес створення конкретного плану дій і рекомендацій на основі виявлених під час оцінювання фактів і аналізу даних. Вона є важливим етапом в оскільки:

– Результати оцінки можуть виявити різні можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, таких як фінанси, персонал, технології. Розробка стратегії допомагає належним чином спрямувати ці ресурси на досягнення стратегічних цілей.

– Розробка стратегії дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі ризики та визначити способи їх управління. Це сприяє зменшенню негативного впливу невідомих факторів на підприємство.

– Стратегія допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги та ринкову позицію. Вона дозволяє реагувати на зміни попиту та вимог споживачів, що є ключовим для підтримання конкурентоспроможності.

– Стратегія орієнтована на досягнення довгострокових цілей. Це дозволяє підприємству стабільно розвиватися та адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Варто зазначити, що стратегія розвитку залежить від бізнес-аналітики, яка допомагає вивчати напрямки розвитку, проводити аналіз і дослідження факторів, що впливають на результати діяльності, обґрунтовувати бізнес-план і управлінські рішення, забезпечувати контроль їх виконання, виявляти потенційні можливості для підвищення ефективності і розробки стратегії розвитку [59, с.130].

Також, необхідно враховувати етичні і практичні аспекти оцінювання для забезпечення кращої якості, об’єктивності та корисності процесу оцінки.

Етичні аспекти включають питання про моральність і справедливість під час проведення оцінки. До них відносяться: дотримання конфіденційності, об’єктивність і неупередженість, правдивість та точність, справедливість і рівність для всіх сторін, що беруть участь у процесі оцінки, дотримання законних вимог і відповідність стандартам, що регулюють проведення оцінки в конкретній сфері, прийняття відповідальності за наслідки оцінки та готовність виправити помилки чи негативні наслідки.

Практичні аспекти включають питання, пов’язані з організацією та проведенням оцінки, а також її практичними наслідками. До них відносяться: доступ до інформації, методи і інструменти, планування і контроль, врахування думок і поглядів учасників оцінки, відповідність бюджету і ресурсам, встановлення часових рамок, розробка практичних рекомендацій на основі результатів оцінки для подальшого вдосконалення об’єкта чи процесу.

Етичні аспекти сприяють підвищенню довіри до результатів оцінки, забезпечують захист прав та інтересів учасників оцінки, включаючи конфіденційність і конфіденційні дані, сприяють підвищенню об’єктивності та якості оцінки, допомагають уникнути упередженості. Практичні аспекти забезпечують ефективність та корисність оцінки. Організація процесу оцінки відповідно до практичних аспектів допомагає зекономити ресурси, час і зусилля,

а також спрямовує результати оцінки на подальші дії і рішення. Включення практичних аспектів робить результати оцінки більш доступними і зрозумілими для прийняття рішень. Це допомагає стейкхолдерам легше реагувати на рекомендації та впроваджувати їх у практику.

Узгоджене врахування етичних і практичних аспектів сприяє створенню більш об'єктивних, надійних і корисних результатів, які можуть використовуватися для прийняття рішень, впровадження змін і покращення у різних галузях діяльності.

Оцінювання економічного потенціалу підприємства включає ряд етапів і аналітичних методів. Цей процес допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості для покращення та розробити стратегічні рекомендації для досягнення успіху.

Відповідно до Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» механізм оцінювання передбачає наступні етапи [60]:

1) підготовчий етап, на якому здійснюється: ознайомлення з об'єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладення якої проводиться оцінка; визначення бази оцінки; подання замовнику пропозицій стосовно істотних умов договору на проведення оцінки;

2) укладення договору на проведення оцінки;

3) ознайомлення з об'єктом оцінки, збирання та оброблення вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки;

4) ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав, аналіз можливих обмежень та застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів;

5) вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур, що найбільш повно відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеним у договорі на проведення оцінки, та їх застосування;

6) узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів;

7) складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об’єкта оцінки на дату оцінки;

8) доопрацювання (актуалізація) звіту та висновку про вартість об’єкта оцінки на нову дату (у разі потреби).

В наукових джерелах досить часто зустрічається поділ механізму оцінювання економічного потенціалу на 3 етапи з можливим поділом їх на більш деталізовані: підготовчий, розрахунковий та підсумковий етапи [58, 57-60]. Проте, більшість науковців розробляють деталізований перелік процесів оцінки без їх групування в більш узагальнені етапи. Відповідно, існує досить широкий спектр їх кількісного і якісного наповнення. Тому потрібно детально дослідити і визначити основний механізм оцінювання економічного потенціалу підприємства.

Підготовчий етап передбачає:

1. Вибір об’єкта і суб’єкта оцінки, визначення основних цілей і завдань[30, 62-64];

2. Визначення критеріїв [58, 64-65] та показників оцінювання [21, 58, 62-64, 66-68]. Деякі науковці пропонують починати оцінку саме з визначення основних показників [32, 50]. Інші ж, перед визначенням показників, пропонують здійснити аналіз структури потенціалу [69] чи факторів, які здійснюють вплив на підприємство [65-66, 68]. Проте, Подкопаєв В. В. відносить дослідження факторів на аналітичний етап після визначення показників та після оцінки результатів діяльності підприємства [63, с. 30], а Мармуль Л. О. – на підсумковий етап як один із елементів аналізу отриманих результатів [62, с. 26].

3. Вибір методу оцінки [21, 63, 64]. Хоча, Бабина О. Є. пропонує визначати метод оцінки залежно від поставленої мети і до обґрунтування переліку показників [24, с. 307]. Мармуль Л. О. на цьому етапі передбачає визначення коефіцієнтів значущості та їх вплив на елементи потенціалу [62, с. 26]. Інші ж науковці відносять цей процес до розрахункового [64, 71] чи підсумкового етапу оцінки [14, 63].

4. Збір та підготовка інформації, в т. ч. про результати діяльності підприємства [59, 62-63].

До розрахункового етапу відносять:

1. Розрахунок одиничних показників, що характеризують окремі складові економічного потенціалу [50, 54, 62-64, 68].

2. Визначення інтегральних показників структурних елементів економічного потенціалу [57, 32, 50, 54, 62].

3. Оцінка зв'язків між показниками оцінки елементів економічного потенціалу [33, 50, 64, 69]

4. Визначення і аналіз узагальнюючого показника [14, 21, 32, 50, 57, 63-66, 68].

Підсумковий етап включає:

1. Визначення відповідності отриманого результату оцінки економічного потенціалу поставленій меті [62, 64, 68].

2. Розробка стратегії розвитку, рекомендацій та управлінських заходів щодо поліпшення результатів [62-64, 68].

Окрім перерахованих вище, варто відзначити ще деякі етапи, що зустрічаються в дослідженнях науковців. Так, Посилкіна О. В. пропонує, окрім визначення характеру та щільності зв'язків між елементами потенціалу, обґрунтувати еталонні значення величини компонентів та оцінити їх збалансованість [69, с. 41]. Подкопаєв В. В. як окремий етап виділяє процес виявлення невикористаних та перспективних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, що не потребує виділення в окремий етап, оскільки цей процес є частиною оцінки такого елемента економічного потенціалу як потенціал розвитку [63, с. 30]. Маслак О. І. завершальним етапом оцінювання пропонує визначення фази життєвого циклу економічного потенціалу підприємства з метою подальшого прогнозування та розробки програми розвитку господарюючого суб'єкта [50, с. 124].

Отже, оцінювання економічного потенціалу має здійснюватися за такими етапами (рис. 1.10):

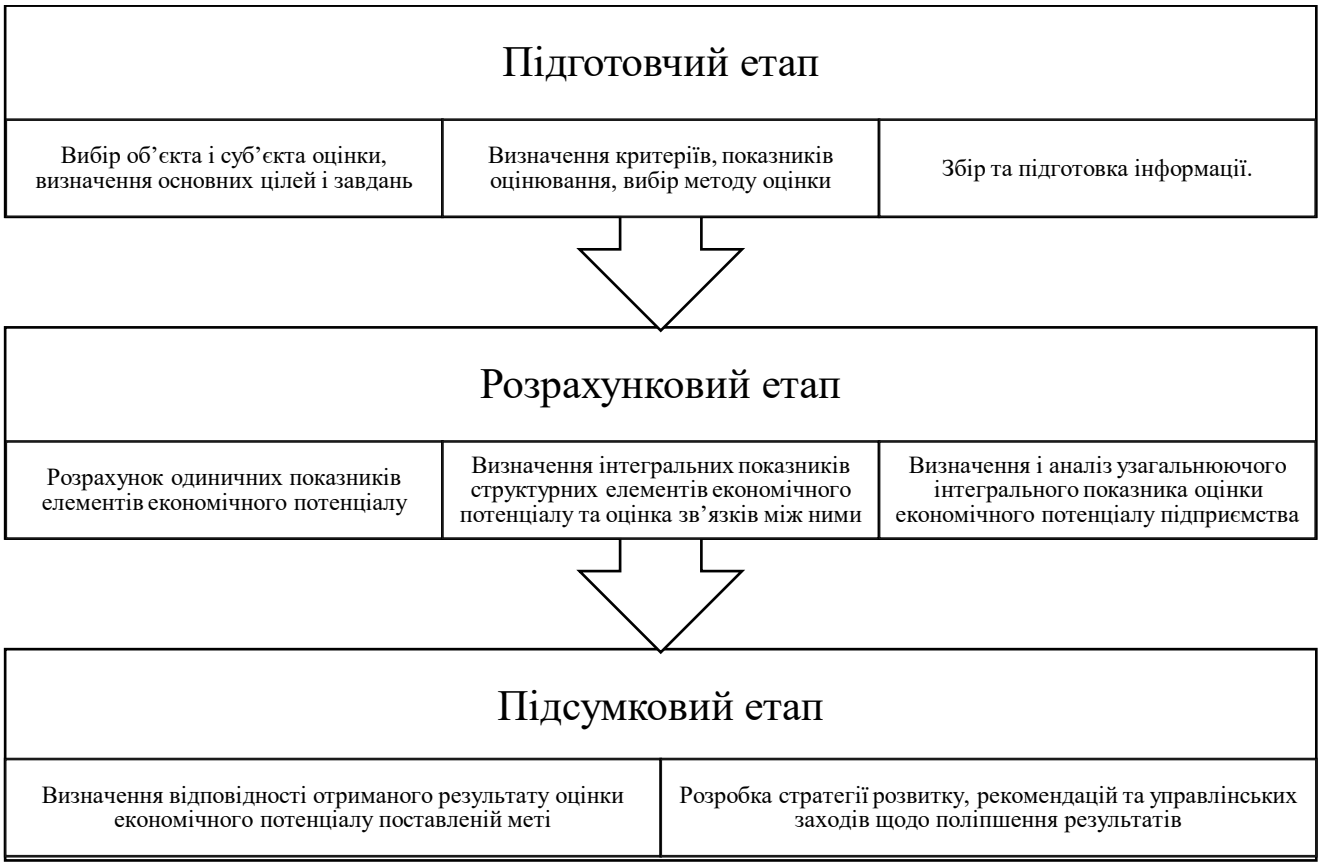


Рис. 1.10. Етапи оцінки економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Етапи є важливою складовою процесу оцінювання економічного потенціалу і допомагають забезпечити системність, логічність та послідовність оцінки. Вони дозволяють враховувати різні аспекти та аналізувати компоненти потенціалу підприємства з різних ракурсів. Усі етапи взаємодіють між собою та створюють цілісну методику оцінювання економічного потенціалу. Їх роль полягає у забезпеченні точності, об'єктивності та комплексності оцінки, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо потенціалу підприємства та визначити напрямки для його подальшого розвитку.

Отже, методика оцінювання економічного потенціалу підприємства допомагає структурувати і систематизувати процес оцінки, забезпечує однаковий підхід і об'єктивність в проведенні оцінок та дозволяє визначити потенційні проблеми та можливості для підприємства.

1.3.Система показників ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства.

В умовах сучасної глобалізованої економіки та постійних змін у бізнес-середовищі, управління розвитком економічного потенціалу стає вирішальною стратегічною функцією для підприємств. Оптимальне використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, а також ефективна адаптація до нових умов, є важливими завданнями для забезпечення конкурентоздатності та сталого зростання.

У цьому контексті, система показників ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства відіграє важливу роль. Вона створює можливість структуровано та об'єктивно оцінювати результати управлінських рішень, а також визначати напрямки подальшого розвитку. Ця система включає набір ключових показників, які різні аспекти діяльності підприємства.

У зв'язку з динамічністю умов господарювання виникає важлива потреба у створенні на кожному підприємстві дієвої системи управління економічним потенціалом. Ця система має не лише забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку, але й сприяти виявленню та оцінці можливостей для розвитку, що дозволить досягти й отримувати довгострокову конкурентну перевагу.

Управління процесом розвитку економічного потенціалу підприємства повинно бути побудоване з урахуванням системного підходу, який враховує взаємозв'язки між різними складовими та комплексний вплив будь-яких змін на кожен з їхніх аспектів.

Як зазначає Пипенко І. С., управління, у загальному розумінні, являє собою неперервний та цілеспрямований вплив на процес, об'єкт або систему з метою забезпечення їх стійкості або переходу в інший стан за допомогою відповідних методів і засобів впливу. Цей управлінський процес включає послідовні кроки, такі як збір інформації, передачу її до місць накопичення та обробки, аналіз доступних даних, прийняття рішень на підставі аналізу та застосування

відповідних управлінських впливів, які потім передаються до об’єкта управління. [75, с. 94].

Головною проблемою у визначенні економічного потенціалу підприємства є питання вимірювання цього явища. Важливими аспектами є визначення тих показників, застосування конкретних технологій та обрання одиниць виміру для оцінки економічного потенціалу підприємства. Бабина О. Є. пропонує використовувати методологію редукціонізму та проводити оцінку потенціалу щодо кожної конкретної цілі. У цьому випадку потенціал можна вимірювати в одиницях, в яких ціль має кількісний прояв, або у відносному виразі у відношенні до досягнення цієї цілі. З такого підходу випливає, що загальну оцінку потенціалу можна представити системою оцінки окремих потенціалів для конкретних цілей. [21, с. 303].

Пропонується оцінити кожен елемент економічного потенціалу підприємства за допомогою кількісних та якісних показників, при цьому деякі елементи можуть вимірюватись лише якісними, а інші лише кількісними показниками, а деякі можна оцінити за обома. Тому необхідно буде привести всі показники у єдиний вигляд для співставності, потім визначити вагомість кожного елемента потенціалу і, в результаті, визначити значення економічного потенціалу підприємства загалом.

Сучасні тенденції в теорії та практиці управління пов’язані з проблемою пошуку єдиного показника ефективності. Потрібно вибирати з найрізноманітніших економічних показників лише ті, які будуть всебічно і найбільш повно характеризувати рівень раціональності використання і розвитку економічного потенціалу підприємства. Тому для кожного елемента економічного потенціалу доцільно сформулювати ключові показники, аналіз яких дасть змогу зробити адекватні висновки щодо управління потенціалом підприємства.

Фінансовий потенціал є однією з важливих складових при формуванні та розвитку економічного потенціалу підприємства. Його можна визначити як обсяг фінансових ресурсів, що включає власні кошти, позикові засоби та інші залучені фінансові ресурси, доступні для підприємства, для покриття поточних і майбутніх

витрат [71, с. 94]. Фінансовий потенціал визначає основні напрями розвитку та відповідає за ефективний рух грошових потоків між різними компонентами потенціалу.

Безумовно, для ефективного функціонування фінансового потенціалу необхідне правильне управління ним. Як зазначає Курінна О. В., фінансовий менеджмент при плануванні фінансових потоків повинен використовувати різноманітні інструменти, включаючи врахування внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація грошових потоків з метою досягнення максимально позитивного фінансового результату. Для досягнення цієї мети підприємство повинно розробляти та успішно застосовувати відповідні стратегії фінансування [72, с. 166].

Безручко О. О. пропонує для оцінки ефективності фінансового потенціалу визначати забезпеченість фінансовими ресурсами (власними та позиковими), перспективи нарощування фінансових ресурсів, інвестиційні можливості та рівень інвестиційної привабливості підприємства [73, с. 101]. Проте, можуть використовуватись основні показники [81, с. 163]:

- показники платоспроможності підприємства;
- показники фінансової стійкості підприємства;
- показники ліквідності підприємства;
- показники рентабельності підприємства.

Варто зазначити, що зважаючи на специфіку діяльності підприємств торгівлі, особливу увагу варто приділяти таким показникам як:

Оборотність товарно-матеріальних запасів, адже високий оборот товарно-матеріальних запасів може свідчити про ефективне управління запасами.

Ліквідність запасів та оборотних коштів, оскільки вони є особливо важливими для торговельних підприємств.

Рентабельність окремих товарів або товарних груп, оскільки це може допомогти визначити, які асортиментні рішення є найбільш прибутковими. Ефективне управління запасами допомагає зменшити ризики пов’язані з

нерентабельними запасами та підвищити ліквідність. Також вона може вказувати на можливості для оптимізації та поліпшення процесів управління запасами.

Дуже важливими для підприємств торгівлі є їх дебіторська та кредиторська заборгованості, зокрема, їх оборотність, середні терміни та рівень погашення, оскільки оцінка цих показників допомагає підприємству ефективно управляти ними, забезпечити належну ліквідність, здатність вчасно погашати зобов'язання й уникати проблем з платежами, допомагає визначити ризики, пов'язані з неплатоспроможністю клієнтів та постачальників, і приймати заходи для їх зниження, дозволяє зменшити витрати на обслуговування боргів і зберігання запасів. Також вона може вказувати на якість взаємодії з клієнтами і постачальниками, що є важливим аспектом успішної торговельної діяльності.

Загальне значення фінансового потенціалу можна отримати, співставивши кожен із цих показників відповідно до їхньої важливості для конкретної компанії та обчислюючи зважену суму цих показників. Ваги можуть бути встановлені на основі стратегічних цілей та факторів ризику. Таким чином, фінальна оцінка фінансового потенціалу відображатиме загальний фінансовий стан підприємства та його здатність досягати стратегічних цілей в майбутньому.

Нерозривно із фінансовим пов'язаний інвестиційний потенціал. Який пропонується оцінювати за показниками представленими в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінки інвестиційного потенціалу підприємства торгівлі

Показники	Характеристика
1. Фінансова ефективність	
Показники прибутковості інвестицій	Ці показники допомагають інвесторам зрозуміти, які прибутки можна очікувати від інвестицій та наскільки вони є вигідними порівняно з альтернативними інвестиційними можливостями.
Час окупності та внутрішня норма прибутку	Ці показники дозволяють визначити, скільки часу потрібно для повного повернення інвестицій та яку внутрішню норму прибутку вони генерують. Вони допомагають інвесторам оцінити ризики та потенційні вигоди.
Чистий привабливий дохід (NPV)	NPV враховує часову вартість грошей і допомагає визначити чистий прибуток, який може бути отриманий від інвестицій у майбутньому. Велике значення NPV свідчить про вигідність інвестицій.

Продовження табл. 1.2

Показники	Характеристика
2. Диверсифікація портфелю	
Обсяг інвестиційного портфелю та динаміка інвестицій	Ці показники допомагають визначити масштаб інвестиційної діяльності підприємства та його готовність до розширення. Диверсифікація портфелю може зменшити ризик, розподіляючи інвестиції між різними проектами.
Розподіл інвестицій за проектами	Цей показник допомагає визначити, наскільки різноманітні інвестиційні можливості та чи є розподіл ризику між різними проектами.
3. Ризикованість інвестицій	
Ризик інвестицій	Аналіз ризиків, пов'язаних із конкретними інвестиціями, допомагає інвесторам визначити ступінь ризику та розробити стратегії для його управління.
Рівень заборгованості	Цей показник вказує на фінансову стійкість підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання перед інвесторами.
Строки завершення проектів	Визначення строків завершення проектів допомагає планувати інвестиційні потреби та оцінювати терміни повернення інвестицій.

Джерело: сформовано автором

Ця система показників допомагає інвесторам та керівництву підприємства отримати цінну інформацію щодо ефективності інвестиційного потенціалу. Вона допомагає зрозуміти, чи є інвестиції в підприємство доцільними, як розподілити ресурси, та як управляти ризиками інвестиційного портфеля.

Кадровий потенціал підприємства визначається складом і кваліфікацією кадрів, а також якістю управління, яке вони забезпечують в процесі своєї діяльності. При оцінюванні кадрового потенціалу Васильківський Д. М. аналізує чисельність працівників, структуру кадрів, їх кваліфікаційний і віковий склад, рівень професіоналізму і творчої ініціативи, а також якість рішень, що приймаються [15, с. 110]. Зубков С. О. пропонує оцінювати кадровий потенціал за показниками продуктивності праці та рентабельності всього та торгово-технологічного персоналу [74, с. 214]. Ареф'єва О. В. та ін. також оцінюють кадровий потенціал за рентабельністю та, окрім цього, за коефіцієнтом плинності персоналу та питомою вагою витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції [76, с. 87]. Безручко О. О. визначає такі показники як кваліфікація персоналу, організаційні здібності управлінського персоналу, професійні навички персоналу, здатність працівників формувати нові ідеї та їх реалізовувати,

здатність персоналу до креативного мислення [73, с. 101]. Інші науковці поділяють показники оцінки на кількісні (чисельність, середній вік, стаж роботи працівників, плинність кадрів) та якісні (ціннісна орієнтація, рівень культури, освітній рівень) показники [77, с. 491].

На думку Ємельянова О. Ю. кадровий потенціал є частиною трудового потенціалу підприємства, до якого також входять професійна, кваліфікаційна та організаційна складові, а оцінювання ефективності проводиться окремо за кожною складовою. Також автор визначає показники оцінки ефективності праці персоналу підприємства за його основними видами: промислово виробничий персонал, робітники, фахівці та керівники [78, с. 254-256].

З огляду на наявні наукові погляди пропонуємо для оцінювання кадрового потенціалу використовувати показники представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Кількість та склад персоналу	
Кількість співробітників	Загальна кількість працівників та їх розподіл за підрозділами і функціями
Досвід та кваліфікація	Рівень досвіду та кваліфікації персоналу
Розподіл за посадами	Структура організації та розподіл працівників за різними рівнями управління та функціональними областями
2) Рівень освіти і професійної підготовки	
Середній рівень освіти	Середній рівень освіти серед працівників та його значущість
Наявність сертифікатів і ліцензій	Кількість працівників з професійними сертифікатами та ліцензіями
3) Досвід роботи і стаж:	
Середній стаж роботи	Середній тривалості робочого стажу працівників
Ступінь розвитку кар'єри	Кількість працівників, які просунулися по кар'єрній лінії
4) Потенціал для навчання і розвитку	
Бюджет навчання	Виділення коштів на навчання та розвиток працівників
Участь у навчальних програмах	Кількість працівників, які брали участь у навчальних програмах
Оцінка результатів навчання	Використання навичок та знань, набутих під час навчання
5) Задоволеність та мотивація персоналу	
Анкетування інтерв'ю	Задоволеність працівників, ставлення до роботи та компанії
Показники оборотності персоналу	Рівні звільнень та прийняття нових працівників
Системи мотивації та стимулювання	Ефективність системи оплати, бонусів та інших мотиваційних заходів

Продовження табл. 1.3

Показник	Характеристика
6) Лідерство та керівництво	
Кадрова політика	Наявність і впровадження політик, що стимулюють розвиток та лідерство
Оцінка керівництва	Ефективність керівництва та лідерських якостей
Рівень самостійності та прийняття рішень	Ступінь впровадження самоорганізаційних практик та рівень самостійності працівників у вирішенні завдань
7) Спеціалізовані навички і компетенції	
Оцінювання основних навичок та компетенцій	Наявність спеціалізованих навичок та компетенцій для торгівлі і їх важливість
Розвиток ключових навичок	Розвиток стратегічно важливих навичок та компетенцій
Гнучкість та адаптивність	Здатність до адаптації до змін та виконання нестандартних завдань
Ефективність комунікації	Здатність до ефективної комунікації внутрішньо та з клієнтами

Джерело: сформовано автором

Для оцінювання кадрового потенціалу підприємства торгівлі, значення кожного з цих показників може бути розраховане шляхом збору та аналізу відповідних даних. Загальна оцінка кадрового потенціалу базується на комплексному аналізі всіх цих показників і допомагає компанії розуміти, наскільки ефективно вона може використовувати свій персонал для досягнення стратегічних цілей та планів розвитку.

Для успішного управління економічним потенціалом підприємства та прийняття обґрунтованих рішень необхідно враховувати величезні обсяги інформації, які постійно зростають внаслідок росту обсягів продажів і збільшення обсягу даних. У зв’язку з цим, успішне управління інформаційним потенціалом залежить від того, наскільки раціонально проводяться процеси збору, обробки та передачі інформації, а також від якості інформаційних систем і використовуваних технологій.

Використання автоматизованих інформаційних систем значно спрощує процес управління потенціалом підприємства, дозволяючи збирати, обробляти та аналізувати інформацію вчасно та ефективно, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Шаманська О. І. вказує на необхідність створення комплексної інформаційної системи, яка використовує сучасні інформаційні технології, для

підвищення ефективності управління інформаційним потенціалом. Така комплексна інформаційна система повинна відповідати кільком важливим критеріям: якість інформації, своєчасність надання, забезпечення безпеки інформації та готовність пристосовуватися до змінних інформаційних потреб. Також важливо, щоб персонал був добре обізнаний у сучасних інформаційних системах [80, с. 171].

Васильківський Д. М. пропонує використовувати ряд показників для визначення інформаційного потенціалу підприємства, такі як повнота інформації, ступінь автоматизації збору, обробки, передачі та зберігання інформації, відповідність стандартам і вимогам, рівень комунікаційних зв'язків як усередині підприємства, так і з зовнішніми джерелами, активність зворотного зв'язку на внутрішньому і зовнішньому рівнях, доступність міжнародних інформаційних джерел [15, с. 119].

Ілляшенко С.М. розширює концепцію інформаційного потенціалу, включаючи до нього інформаційні, інтелектуальні та інші нематеріальні активи, такі як знання та досвід працівників, технічна документація, економічна інформація, права на продукцію інтелектуальної праці, програмне та інформаційне забезпечення, засоби комунікації та зв'язку, інформаційні системи та технології управління, корпоративна культура і соціально-психологічний клімат на підприємстві, зв'язки з економічними контрагентами та інші [81].

Усі ці підходи розширюють уявлення про інформаційний потенціал підприємства та надають можливість більш комплексного аналізу його складових частин. Проте, такі елементи як зв'язки з контрагентами та налагодженість збутових мереж варто відносити до логістичного потенціалу, інтелектуальну складову варто віднести до кадрового потенціалу, а імідж і ділову репутацію – до ринкового. Тому, пропонуємо оцінювати ефективність інформаційного потенціалу за показниками представленими в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінки інформаційного потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Аналіз інформаційної інфраструктури	
Кількість інформаційних систем і обладнання	Кількість комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання та засобів зберігання даних
Стан та сучасність обладнання і ПЗ	Актуальність і ефективність використовуваних інформаційних технологій
Забезпеченість інформаційною безпекою	Наявність заходів для захисту інформації від несанкціонованого доступу і кіберзагроз
2) Доступність інформації	
Час доступу до даних	Час, необхідний для доступу до необхідної інформації
Доступність з різних пристроїв і місць	Можливість отримання інформації з різних пристроїв та місць
Наявність онлайн-систем і засобів зв'язку	Наявність засобів електронної комунікації та можливостей онлайн-замовлень
3) Захист інформації:	
Рівень захисту даних	Використання шифрування, паролів, файрволів і інших заходів безпеки
Заходи з резервного копіювання і відновлення	Наявність систем резервного копіювання даних і планування відновлення
4) Системи аналізу даних і звітності	Наявність програм і інструментів для обробки і аналізу даних
5) Автоматизація бізнес-процесів	Ступінь автоматизації виконання бізнес-процесів
6) Управління знаннями	
Системи управління знаннями	Наявність систем для зберігання і розповсюдження знань серед співробітників
Культура обміну знань	Ступінь підтримки обміну знань серед персоналу
7) Електронна комерція і е-маркетинг	
Онлайн-продажі і замовлення	Обсяг продажів через інтернет
Ефективність інтернет-маркетингу	Результативність інтернет-маркетингових кампаній
8) Зв'язок з клієнтами	Можливості полегшення комунікації та взаємодії з клієнтами

Джерело: сформовано автором

Кожен з цих показників може мати свої власні способи розрахунку, зазвичай виражені у відсотках, кількісних показниках або інших одиницях вимірювання. Значення цих показників для оцінки інформаційного потенціалу полягає в тому, що вони допомагають підприємству визначити, наскільки ефективно воно використовує інформаційні ресурси, які можливості в нього є для покращення інформаційної стратегії та як воно впорядковане порівняно з конкурентами на ринку.

Розвиток інформаційного потенціалу дозволить підвищити продуктивність та якість роботи кадрового потенціалу та створити принципово нові умови для збирання, оброблення і зберігання інформації.

Інформаційний потенціал нерозривно пов'язаний з технологічним, а їх поєднання може допомогти вирішувати складні завдання та оптимізувати використання ресурсів. Технологічне обладнання та інфраструктура дозволяють збирати та обробляти інформацію швидше та ефективніше. Висока якість технічного забезпечення сприяє забезпеченню точності та надійності інформації.

Таблиця 1.5

Показники оцінки технологічного потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Ступінь автоматизації процесів	
Автоматизованість ключових бізнес-процесів	Кількість автоматизованих процесів і відсоток робочих годин, які обслуговуються автоматизованими системами
Кількість роботизованих систем	Кількість роботизованих систем, що зменшують ручну працю та підвищують продуктивність
2) Технічне забезпечення торговельної точки	
Технічна забезпеченість	Оцінка доступності і якості обладнання та матеріалів для проведення торговельної діяльності (касові апарати, сканери, комп'ютери, POS-термінали тощо)
Вартість технологічних рішень	Вартість придбаних технологічних рішень, програмного забезпечення та обладнання
3) Зв'язок з клієнтами і технологічні канали спілкування	
Впровадження CRM-систем	Наявність систем управління відносинами з клієнтами для збереження та аналізу даних про клієнтів
Електронна комерція та мобільні додатки	Наявність та ефективність електронної комерції та мобільних додатків для залучення та обслуговування клієнтів
4) Впровадження нових технологій	
Обсяг інвестицій у нові технології	Сума грошей, витрачених на впровадження нових технологій, таких як інтернет-технології, хмарні рішення, штучний інтелект тощо
Час до впровадження нових технологій	Швидкість реагування підприємства на нові технології після їхнього виходу на ринок
Стратегічні плани розвитку технологій	Наявність та якість стратегічних планів щодо вдосконалення технологічного потенціалу

Джерело: сформовано автором

Для оцінки технологічного потенціалу підприємства, значення кожного з цих показників може бути розраховане на основі аналізу даних і інформації, зібраної з різних джерел відповідно до конкретних цілей та потреб підприємства. Комплексна оцінка цих показників допоможе підприємству визначити свої сильні

та слабкі сторони у сфері технологій та розробити стратегію розвитку, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

На розвиток технологічного потенціалу, як і на інші складові, впливає інноваційний потенціал, а показники, які характеризують провадження нових технологій, можна використовувати і для його оцінки.

Дослідження показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства торгівлі допомагає визначити його здатність до впровадження нових ідеї, технологій і стратегій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Так, Чорна М. В. та Глухова С. В. [83] визначили систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності будівельних підприємств за критеріями новизни, економічної, науково-технічної та соціальної ефективності [83, с. 83]. Більшість з них можна також використовувати і для оцінки інноваційного потенціалу підприємств торгівлі. Зокрема, варто виділити:

– Рентабельність інноваційної діяльності;

– Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції;

– Наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не продаються іншими підприємствами;

– Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працівників;

– Річний приріст витрат на інноваційну діяльність;

– Відношення витрат на інноваційну діяльність до обсягу реалізації продукції.

Окрім цього, пропонується визначати показники для оцінки інноваційного потенціалу представлені в табл. 1.6.

Інновації стають все більш важливим елементом успішного бізнесу, а відстеження й оцінка їхнього потенціалу дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін на ринку.

Таблиця 1.6

Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Витрати на дослідження і розробки	Сума витрат на дослідження і розробки як загальна сума і відсоток від загального обсягу продажів
2) Кількість патентів і інноваційних рішень	
Кількість отриманих патентів	Кількість отриманих патентів та їхній ступінь значущості для бізнесу
Кількість інноваційних проектів і рішень	Кількість інноваційних проектів і рішень, впроваджених на підприємстві
3) Внутрішні інновації	
Інтеграція інновацій в бізнес-процеси	Ефективність інтеграції інновацій в різні аспекти бізнесу
Швидкість розробки і впровадження інновацій	Терміни від ідеї до впровадження інновацій
4) Результати інновацій	
Прибутковість інноваційних проектів	Прибуток від інноваційних проектів в порівнянні з витратами
Частка прибутку від нових продуктів або послуг	Вклад нових продуктів або послуг у загальний прибуток
5) Культура інновацій	
Сприйняття інновацій серед персоналу	Готовність працівників приймати нові ідеї та впроваджувати інновації
Запуск нових ідей з персоналу	Частота і результативність впровадження ініціатив працівників
Зворотний зв’язок від споживачів	Реакція споживачів на нові продукти або послуги
Частка нових продуктів в обсягу продажів	Вклад нових продуктів у загальний обсяг продажів

Джерело: сформовано автором

Логістичний потенціал підприємства характеризується налагодженістю та взаємоузгодженістю господарських зв’язків з постачальниками (товаровиробниками і торговими посередниками), характером взаємовідносин з контрагентами, налагодженістю товаропостачання і товароруху [84, с. 39]. Логістичний потенціал відіграє важливу роль у забезпеченні належного обслуговування клієнтів та зниженні витрат.

Васильківський Д. М. до показників ефективності відносить наявність постійних каналів постачань сировини і матеріалів, злагодженість механізму постачання, взаємодія з контрагентами, функціонування режиму економії, злагоджена система нормування матеріальних ресурсів [15, с. 217].

Безручко О. О. при визначенні показників оцінки зосередилась на взаємовідносинах всередині підприємства та пропонує визначати налагодженість та збалансованість взаємозв'язків між структурними підрозділами, а також відповідність між вимогами виробництва та можливостями цехів, господарств і служб [73, с. 101]

Система показників оцінки логістичного потенціалу в наукових дослідженнях досить різноманітна, зокрема, пропонують такі показники [85-87]:

– коефіцієнт рівномірності постачання продукції на підприємство (інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників);

– коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу постачання продукції на підприємство;

– коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період;

– коефіцієнт продуктивності логістичних витрат, визначається відношенням реалізованої продукції до логістичних витрат;

– коефіцієнт, який характеризує величину логістичних витрат, які припадають на одну грн реалізованої продукції;

– рівень логістичних витрат у собівартості;

– коефіцієнт якості обслуговування споживачів, який можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування (OTIF: on time, in-full, error-free). Для цього підприємству необхідно оцінити такі показники рівня задоволення потреб споживачів продукції, як: показник надійності (своєчасності) постачання підприємством; показник комплектності послуг; показник безпомилковості надання послуг;

– коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції;

– коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об’єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.

Пропонується оцінювати логістичний потенціал за показниками представленими в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники оцінки логістичного потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Складська продуктивність	
Коефіцієнт використання складських приміщень	Кількість продуктів на один квадратний метр складської площі
Вартість утримання складського обладнання	Витрати на обслуговування та ремонт обладнання в порівнянні з загальним обсягом товарів
2) Ефективність транспортування	
Вартість доставки на одиницю товару	Витрати на доставку товару на одну одиницю товару
Середній час доставки	Середній час доставки для всіх замовлень
3) Витрати на логістику	Сума всіх витрат, пов’язаних з логістичними операціями
4) Стратегічні партнерства	Кількість, якість і важливість стратегічних партнерств з постачальниками та перевізниками
5) Рівень запасів	
Обсяг запасів	Кількість товарів на складі та їхня вартість
Оборотність запасів	Швидкість обороту товарів на складі
Частка запасів в структурі активів	Частка вартості запасів у вартості всіх активів підприємства

Джерело: сформовано автором

Висока складська продуктивність вказує на ефективне використання ресурсів та може призвести до зменшення витрат на зберігання товарів. Мінімізація часу доставлення сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і збільшенню конкурентоспроможності. Моніторинг та зниження витрат на логістику дозволяють підприємству підтримувати прибутковість та забезпечувати конкурентоспроможність цінами. Стратегічні партнерства можуть забезпечити стабільний доступ до ресурсів і послуг, а також сприяти оптимізації логістичних процесів. Зменшення рівня запасів може зменшити витрати на зберігання та звільнити капітал для інших інвестицій.

Оцінка логістичного потенціалу допомагає виявити слабкі місця в логістичних процесах та приймати рішення для їх подальшого вдосконалення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Дослідження показників оцінки маркетингового потенціалу підприємства торгівлі важливо для визначення його можливостей досягнення успіху на ринку та привертання цільової аудиторії.

Гросул В. А. та ін. пропонують оцінювати такі складові маркетингового потенціалу: маркетингові комунікації; ціни товарів і торговельних послуг; товарний асортимент; бренди підприємства торгівлі та товарів; товарні знаки, торговельні марки, логотипи, слогани; фірмовий стиль; засоби реклами. Окремою складовою вони виділили клієнтський потенціал, який пропонують оцінювати за такими показниками: цільовий контингент споживачів; купівельну спроможність споживачів; відношення покупців до підприємства торгівлі; довіру і прихильність покупців до підприємства торгівлі [84, с. 39-40], хоча, ці показники також можна використовувати для оцінки маркетингового потенціалу.

Оцінка маркетингового потенціалу може бути здійснена за допомогою показників представлених в табл. 1.8.

Аналіз розміру ринку допомагає визначити можливості для розвитку та конкурентний статус на ринку. Глибоке розуміння сегментів ринку допомагає створити спеціалізовану маркетингову стратегію. Дослідження конкурентів через аналіз їхніх продуктів, цін, маркетингових кампаній тощо. Достатні ресурси дозволяють розвивати та впроваджувати маркетингові стратегії. Аналіз ефективності кожного маркетингового каналу визначає, які канали найбільше варто використовувати для досягнення цільової аудиторії. Рівень прибутку, який залишається після врахування витрат на виробництво та маркетинг вказує на ефективність маркетингових зусиль та дозволяє визначити їхній вплив на прибуток. Показники взаємодії з клієнтами свідчать про здатність підприємства зберігати та залучати клієнтів.

Таблиця 1.8

Показники оцінки маркетингового потенціалу підприємства торгівлі

Показник	Характеристика
1) Ринковий аналіз	
Розмір ринку	Аналіз загального розміру ринку та його динаміки
Сегментація ринку	Визначення цільових сегментів ринку та їхніх потреб
Конкурентна аналітика	Оцінка конкурентів та їхніх стратегій
2) Маркетингові ресурси	
Загальні витрати на маркетинг	Витрати на рекламу та маркетингові заходи
Ефективність маркетингових каналів	Оцінка результативності різних маркетингових каналів
Маржинальність продажів	Рівень прибутку після врахування витрат на виробництво та маркетинг
3) Показники взаємодії з клієнтами	
Зворотній зв'язок від клієнтів	Оцінка відгуків та реакції споживачів на продукти та послуги (за допомогою опитувань, відгуків та інтерв'ю)
Бренд та імідж підприємства	Визначення сприйняття бренду та іміджу компанії серед клієнтів (проведення дослідження бренду, відгуки та рейтинги клієнтів)
Конверсія відвідувачів в клієнтів	Відсоток відвідувачів, які здійснюють покупку або виконують цільові дії
Відсоток лояльних клієнтів	Відсоток клієнтів, які регулярно обирають продукти або послуги підприємства

Джерело: сформовано автором.

Також, як складову маркетингового потенціалу пропонуємо виділяти репутаційний потенціал. Адже, репутація впливає на те, наскільки ефективно підприємство може просувати свої продукти або послуги, залучати нових клієнтів і зберігати наявних, визначає наскільки ефективно використовуються маркетингові зусилля та як вони впливають на сприйняття підприємства на ринку. Оцінка репутаційного потенціалу може включати такі показники:

1) Відсоток клієнтів або споживачів, які вважають підприємство довіреним та мають позитивне уявлення про нього.

2) Кількість та якість відгуків та рецензій на різних платформах та в ЗМІ, які висловлюють позитивну думку про підприємство.

3) Оцінка довіри та лояльності споживачів до підприємства на основі опитувань і досліджень.

4) Реакція споживачів і партнерів на комунікацію та співпрацю з підприємством.

5) Наявність нагород та визнань від різних організацій і галузевих асоціацій.

Показники маркетингового потенціалу важливі для визначення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. Ефективний маркетинг сприяє збільшенню прибутковості та розвитку бізнесу, тоді як недоцільні витрати можуть призвести до невдач і втрат. Тому важливо регулярно аналізувати та вдосконалювати маркетингову стратегію на основі представлених показників.

Отже, визначивши систему показників оцінки ефективності економічного потенціалу підприємства за складовими елементами, принципово важливим моментом оцінки ефективності є об'єднання кількісних та якісних показників до співставності. Крім того, зважаючи на несумісність числових значень за багатьма кількісними показниками, необхідний механізм об'єднання до єдиних величин. Всі показники, за якими неможливо отримати числові значення, будуть оцінені експертним шляхом з виставленням відповідної оцінки (за 10-бальною шкалою), яка відображатиме рівень досягнення конкретного показника.

Для співставності кількісних та якісних показників та отримання інтегрального значення кожного елементу потенціалу варто привести показники до порівняного вигляду. Для цього скористаємося формулою, яку запропонували автори [88] взявши за основу методику ООН з визначення рівня розвитку людських громад. Саме ця методика дозволяє за допомогою наочних розрахунків якісно оцінити відносну позицію фактичного значення на шляху до максимального, який є головною метою розвитку [88, с. 16].

$$\rho = \frac{Y_i - min\ Y_i}{max\ Y_i - min\ Y_i},$$

де Y_i – значення і-го показника

$max\ Y_i$ – максимальне значення і-го показника

$min\ Y_i$– мінімальне значення і-го показника

Після приведення усіх показників до порівнюваного вигляду можна визначити значення кожного елемента економічного потенціалу підприємства за формулою:

$$I_p = p_1 \times k_1 + p_2 \times k_2 + \cdots + p_n \times k_n,$$

де I_p – значення відповідного потенціалу підприємства

ρ_1, ρ_2, ρ_n – нормалізовані показники оцінки відповідного потенціалу підприємства

k_1, k_2, k_n– коефіцієнт ваги *n*-го показника оцінки відповідного потенціалу підприємства

Зведення показників ефективності окремих складових економічного потенціалу підприємства в єдиний інтегральний показник рейтингової оцінки дозволить робити однозначний висновок про розвиток потенціалу підприємства. Застосування запропонованої методики дасть можливість об'єктивно оцінювати економічний потенціал підприємства, виявляти основні чинники, що впливають на його зміну, а також розробляти заходи щодо більш оптимальної організації господарської діяльності підприємства за рахунок більш повного використання його потенціалу [88, с. 18].

Іншими варіантами приведення до співставності показників оцінки можуть бути бальна система оцінки, за якою розробляється шкала оцінки для кожного показника, наприклад, від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень, а 10 – найвищий рівень, після чого обчислюється середнє або зважене середнє значення балів для отримання загальної оцінки. Це може бути корисним для порівняння різних аспектів без необхідності вагового врахування. Або рейтингова система, де кожен потенціал отримує певний рейтинг на основі показників, потім рейтинги порівнюються і визначається, який потенціал має найвищий пріоритет для підприємства. Він може бути корисним для визначення ранжування різних аспектів.

Важливим елементом економічного потенціалу є потенціал розвитку. Оцінювання потенціалу розвитку є важливим завданням в управлінні підприємством, до якого входить:

1. Аналіз поточного стану. Визначення місця, де підприємство знаходиться зараз у відношенні до ринку, конкурентів, ресурсів тощо.

2. Визначення цілей розвитку. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, відповідними і обмеженими в часі.

3. Визначення ресурсів. Оцінка потенціалу розвитку також залежить від доступних вам ресурсів. Які фінансові, людські, технічні та інші ресурси доступні підприємству

4. Аналіз можливостей та загроз. Дослідження внутрішнього і зовнішнього оточення. Це може включати SWOT-аналіз для визначення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз.

5. Оцінка різниці між поточним станом та майбутніми цілями. Обчислення резерву використання конкретного потенціалу при досягненні конкретної мети за визначений період. Оцінка того, наскільки велика «прогалина» між тим, де підприємство зараз, та де хочете бути.

6. Оцінка стратегій розвитку. Вибір стратегії, проектів або ініціативи, які можуть допомогти зменшити «прогалину» розвитку. Оцінка їх ефективності та реалізованості.

7. Формулювання висновків. На основі усіх зібраних даних і проведеного аналізу складається узагальнена оцінка потенціалу розвитку підприємства.

Успішна діяльність підприємства на ринку та досягнення його стратегічних цілей залежать від ефективного поєднання та розвитку різних аспектів економічного потенціалу. Кожна його складова виконує важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, потенціал являє собою внутрішню здатність і можливості для розвитку, зростання або досягнення в ширшому контексті. Це загальна концепція, яка може застосовуватися до різних суб'єктів або систем. Потенціал підприємства конкретно стосується внутрішньої здатності та можливостей організації досягати своїх цілей, створювати цінності та адаптуватися до мінливих обставин. Він зосереджується на унікальних ресурсах, можливостях і стратегіях підприємства.

А зі здатністю підприємства генерувати стійку економічну цінність і досягати оптимальних економічних показників безпосередньо пов'язаний економічний потенціал підприємства Він підкреслює здатність підприємства створювати дохід, максимізувати прибуток, оптимізувати розподіл ресурсів та адаптуватися до ринкових умов. Відмінність між цими трьома поняттями полягає у фокусі та спрямованості на досягнення економічних результатів та створення економічної вартості в контексті бізнесу та економіки.

Запропоновано визначати економічний потенціал підприємства як системний показник, що відображає ефективне використання наявних можливостей, а також знаходження і дослідження потенційних (прихованих) можливостей підприємства для забезпечення таких результатів діяльності, що забезпечать сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на різноманітність класифікаційних ознак, узагальнено і систематизовано видові характеристики економічного потенціалу та запропоновано для підприємств торгівлі виділяти додаткові класифікаційні ознаки та види економічного потенціалу, а саме, «за типами каналів збуту», що складається з прямого, непрямого, мультимаркетингового, мультиканального та електронного каналів збуту; «за групами клієнтів» поділяємо на потенціал споживачів масового ринку, корпоративних споживачів, споживачів спеціалізованого сегмента, потенціал онлайн-ринку, інституційний потенціал та потенціал міжнародного ринку.

Удосконалено видову класифікацію економічного потенціалу з поділом її на два основних – наявний потенціал і потенціал розвитку, з включенням до наявного потенціалу основних видів, визначених за частотою використовуваності їх у науковій літературі.

Запропоновано включити до характеристик розвитку економічного потенціалу та наявність потенціалу розвитку, що дало можливість удосконалити визначення розвитку потенціалу підприємства як складного динамічного процесу трансформації потенціалу підприємства в новий стан за наявності в нього певних можливостей (потенціалу розвитку), що передбачає кількісні, структурні або якісні зміни чи їх поєднання, які відбуваються внаслідок впливу внутрішніх чинників, факторів зовнішнього середовища та відповідно до умов його поточної стадії життєвого циклу для досягнення поставлених цілей, тобто переходу до бажаного стану розвитку економічного потенціалу.

Систематизовано основні наукові погляди на методику оцінювання економічного потенціалу, удосконалено її склад шляхом додавання такого елемента як визначення результатів і розробка стратегії розвитку. Охарактеризовано підходи, які можуть бути використані, визначено їх переваги та недоліки, в тому числі визначено методи оцінки за кожним підходом та їх переваги і недоліки. Запропоновано доповнити сутність методики оцінювання врахуванням етичних і практичних аспектів оцінювання та представлено характеристику цих аспектів.

Удосконалено етапізацію оцінювання економічного потенціалу підприємства з поділом їх на три основні стації: підготовчу, розрахункову та підсумкову.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства шляхом систематизації показників оцінки окремих складових економічного потенціалу підприємства, що характеризують результативність різних аспектів господарської діяльності підприємства та дозволяють виявити напрями її розвитку.

Оцінка ефективності використання економічного потенціалу підприємства на основі запропонованих показників, що характеризують результативність різних аспектів господарської діяльності підприємства, дозволяє не тільки з’ясувати, якою ціною отриманий даний результат, але і виявити напрями її розвитку, а розвиток підприємства залежить від наявних в нього можливостей, тобто наявності потенціалу розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.

2.1. Аналіз динаміки рівня та складових економічного потенціалу підприємств торгівлі.

Торговельна галузь відіграє незамінну роль у світовій економіці. Вона становить основу обігу товарів та послуг між виробниками та споживачами. Торгівля є механізмом, що дозволяє задовольняти потреби людей шляхом обміну різноманітних товарів, починаючи від продуктів харчування та закінчуючи електронікою та ліками.

Однією з ключових функцій торговельної галузі є забезпечення доступності товарів для споживачів. Підприємства торгівлі виконують важливу роль у постачанні товарів на ринок та їх розподілі між різними сегментами споживачів. Вони створюють канали збуту, що забезпечують доставку товарів до магазинів, супермаркетів, ресторанів та інших місць, де споживачі можуть їх придбати. Багато роздрібних торгових мереж пропонують широкий асортимент товарів, задовольняючи різноманітні потреби споживачів.

Торгівля також має значний вплив на економічне зростання країн. Вона створює робочі місця та сприяє розвитку підприємництва. Торговельні компанії залучають інвестиції, впроваджують інновації та сприяють збільшенню виробництва. Крім того, торговельна галузь стимулює міжнародну торгівлю, допомагаючи країнам експортувати свої товари та послуги, а також імпортувати необхідні товари з-за кордону.

Торговельна галузь відіграє ключову роль національній економіці. Це сфера, яка забезпечує обіг товарів і послуг, зв’язок між виробниками та споживачами, а також розвиток міжнародної торгівлі. Торговельна діяльність включає роздрібну торгівлю, оптову торгівлю, електронну комерцію та інші форми купівлі-продажу.

Однією з основних функцій торгівлі є задоволення потреб споживачів. Підприємства торгівлі відіграють роль посередників між виробниками і покупцями, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг. Вони дозволяють споживачам отримувати доступ до різноманітних товарів та вибирати ті, що відповідають їх потребам. Підприємства торгівлі також виконують важливу роль у створенні робочих місць та сприяють економічному зростанню.

Торговельна галузь України є важливою складовою її економіки, на яку припадає значна частина ВВП. Економіка України значною мірою залежить від торговельного сектора, особливо в останні роки, через стратегічне географічне розташування країни та велику кількість природних ресурсів.

Основними товарами, які експортує Україна, є сільськогосподарська продукція, метали, машини та хімікати. Країна також відома своїм родючим ґрунтом, який дозволяє вирощувати різноманітні культури, такі як зернові, фрукти та овочі. Крім того, Україна є великим виробником чавуну та сталі, що робить її значним гравцем у світовій металургійній промисловості.

Основними торговельними партнерами України є Китай, Європейський Союз і Туреччина. Торгівля країни з ЄС стабільно зростає протягом останніх кількох років після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Ця угода допомогла спростити торгівлю між Україною та ЄС шляхом усунення торговельних бар’єрів та створення основи для економічного співробітництва.

Попри значну роль, яку відіграє торгівля в економіці України, країна все ще стикається з проблемами в цьому секторі. Корупція, невідповідна інфраструктура та недостатня конкурентоспроможність завадили Україні повністю реалізувати свій потенціал як глобального торгового центру. Проте уряд впроваджує реформи, щоб розв’язувати ці проблеми та покращити торговельну галузь країни.

Важливість торгівлі для української економіки зумовлена стратегічним розташуванням країни та багатством природних ресурсів. Україна розташована на перехресті Європи та Азії, що робить її важливим транзитним вузлом для товарів, що переміщуються між цими двома регіонами. Крім того, родючий ґрунт і

сприятливий клімат країни дозволяють виробляти різноманітну сільськогосподарську продукцію, яка користується високим попитом на світовому ринку.

Оцінюючи економічний потенціал підприємств торгівлі варто звернутись до аналізу торговельної галузі та дослідити її розвиток за період з 2014 по 2021 роки. У зв'язку з анексією Автономної республіки Крим та окупацією частини Донецької та Луганської областей аналіз до 2013 року буде не об'єктивним.

У таблиці 2.1 наведена структура торговельної галузі України за розміром підприємств.

Таблиця 2.1

Структура торговельної галузі України за розміром підприємств за 2014-2021 роки

Рік	Усього	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
2014	988694	126	0,013	3190	0,013	985378	99,987
2015	989064	106	0,011	2850	0,011	986108	99,989
2016	910413	116	0,013	2761	0,013	907536	99,987
2017	837797	129	0,015	2972	0,015	834696	99,985
2018	818217	135	0,017	3196	0,017	814886	99,983
2019	834159	155	0,019	3346	0,019	830658	99,981
2020	826129	160	0,019	3289	0,019	822680	99,583
2021	777419	182	0,023	3392	0,436	773845	99,540

Джерело: складено за даними [90].

Оцінюючи динаміку галузі можна помітити, що за період з 2014 по 2021 роки галузь скоротилась на понад 211 тис. підприємств, або ж на 22,4:%, при цьому падіння за кількістю суб'єктів відбулось у малому підприємництві на понад 211,5 тис. суб'єктів господарювання або 22,5%, частка великого бізнесу виросла майже на 30%.

Особливістю структура галузі є важливість ролі людського потенціалу та людських ресурсів у складі економічного потенціалу підприємств торгівлі. Для підтвердження наукового припущення проаналізуємо динаміку кількості працівників на підприємствах відповідно до розміру.

Таблиця 2.2

Кількість зайнятих працівників на підприємствах торгівлі України за їх розмірами за 2014-2021 роки

Рік	Усього	Великі Підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
		тис. осіб	у % до загального показника	тис. осіб	у % до загального показника	тис. осіб	у % до загального показника
2014	2409344	280778	11,7	364606	15,1	1763960	73,2
2015	2202010	247149	11,2	330840	15,0	1624021	73,8
2016	2182292	257998	11,8	332242	15,2	1592052	73,0
2017	2223116	285086	12,8	349602	15,7	1588428	71,5
2018	2355616	301494	12,8	374642	15,9	1679480	71,3
2019	2385283	335691	14,1	380531	15,9	1669061	70,0
2020	2353478	347340	14,8	383908	16,3	1622230	68,9
2021	2337383	379163	16,2	376169	16,1	1582051	67,7

Джерело: складено за даними [90].

Таблиця 2.3

Кількість найманих працівників на підприємствах торгівлі України за їх розмірами за 2014-2021 роки

Рік	Усього	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
		тис. осіб	у % до загального показника	тис. осіб	у % до загального показника	тис. осіб	у % до загального показника
2014	1492861	280772	18,8	364137	24,4	847952	56,8
2015	1280878	247142	19,3	330381	25,8	703355	54,9
2016	1339064	257990	19,3	331832	24,8	749242	55,9
2017	1456771	285077	19,6	349114	23,9	822580	56,5
2018	1616337	301487	18,7	374178	23,1	940672	58,2
2019	1616747	335677	20,8	379886	23,5	901184	55,7
2020	1610788	347326	21,6	383469	23,8	879993	54,6
2021	1634707	379153	23,1	375791	22,9	879763	53,81

Джерело: складено за даними [90].

У таблицях 2.2 та 2.3 наведено динаміку показників чисельності зайнятих та найманих працівників за роками та розміром підприємств. Якщо у великому та середньому бізнесі усі працівники зайняті на підприємстві – наймані то у малому – в середньому 50% (56% у 2018 р. та 43% у 2015 р.).

При цьому проводячи аналіз структури зайнятості за розміром підприємств то великі підприємства наростили кількість працівників на понад 98 тис. чол. або ж 26 % у порівняні з 2014 роком, середній бізнес за аналогічний період збільшив

кількість працівників на 11 тис. осіб або ж 3%. Динаміка малого бізнесу має гірші показники, скорочення майже 181 тис. осіб або ж 11% падіння.

Дана тенденція свідчить про укрупнення галузі та ріст регіональних та національних торговельних мереж при зменшенні кількості дрібних магазинів. При цьому повинен відбуватись ріст і зарплат у галузі, для цього звернемось до таблиці 2.4 де наведено статистику витрати на оплату праці підприємств за їх розмірами.

Таблиця 2.4

Витрати на оплату праці підприємств торгівлі України за їх розмірами за 2014-2021 роки

Рік	Усього	Великі підприємства		Середні Підприємства		Малі підприємства		Середня заробітна плата(грн.)
		млрд. грн.	у %	млрд. грн.	у %	млрд. грн.	у %	
2014	37449,1	13933,81	37,2	13315,29	35,6	10200,01	27,2	2937,98
2015	44688,5	16568,59	37,1	16574,97	37,1	11544,96	25,8	3991,14
2016	56735,8	21940,93	38,7	20578,17	36,3	14216,72	25,0	3263,44
2017	79120,1	30232,40	38,2	28848,78	36,5	20038,89	25,3	6522,77
2018	99243,4	39592,42	39,9	34715,36	35,0	24935,61	25,1	7769,16
2019	121729,1	51642,42	42,4	41803,21	34,4	28283,50	23,2	9205,19
2020	133174,8	57219,18	43,0	43760,35	32,8	32195,26	24,2	9905,39
2021	169246,64	73889,24	43,66	60994,4	36,0	34363,003	21,34	12349,97

Джерело: складено за даними [90].

Структура витрат на оплату праці майже точно відображає структуру зайнятості, проте прогнозовано, більший розмір бізнесу приносить і більші зарплати, що у випадку України пов’язано не лише із керівними посадами, а й зі збільшеннями кількості суб’єктів господарювання у мережах.

У порівняні з 2014 році номінальні витрати на оплату праці великих підприємств виросли майже у 4,3 раза, у середніх підприємств у 3,6 раза. Малий бізнес витрачав на оплату праці у 2021 р. у 2,4 раза в порівнянні з 2014 р.

Отже, кадровий потенціал підприємства торгівлі має такі особливості:

Великі підприємства мають меншу кількість працівників відносно загальної кількості у торговельній галузі (від 0,011% до 0,023% у різні роки). Однак вони споживають значну частину витрат на оплату праці (від 35,6% до 39,9% у різні

роки). Середня заробітна плата на великих підприємствах є високою в порівнянні з іншими видами підприємств, що вказує на орієнтацію на висококваліфікованих співробітників та спеціалізовану роботу.

Середні підприємства мають помірну кількість працівників (від 0,011% до 0,019% у різні роки) і витрати на них відповідають цій кількості працівників (від 15% до 16,1% у різні роки). Середня заробітна плата на середніх підприємствах також є на помірному рівні порівняно з іншими видами підприємств.

Малі підприємства мають найвищу кількість працівників відносно загальної кількості (від 99,540% до 99,989% у різні роки), але їхні витрати на оплату праці є відносно низькими (від 23,2% до 27,2% у різні роки). Середня заробітна плата на малих підприємствах також є найнижчою порівняно з іншими видами підприємств, що може вказувати на потребу у покращенні умов праці та заробітної плати на цих підприємствах.

Загалом, структура кадрового потенціалу в торговельній галузі України характеризується значним розмаїттям за кількістю працівників та рівнем заробітної плати на різних рівнях підприємств, що може бути обумовленою різними економічними умовами і стратегіями управління.

Одним із ключових показників, що відображає ефективність діяльності будь-якого підприємства є його прибутковість. Пропонуємо дослідити динаміку чистого прибутку (збитку) підприємств торгівлі України за їх розмірами (табл. 2.5).

Аналізуючи фінансові результати підприємств торгівлі України можна побачити динаміку зростання прибутків у галузі за усіма розмірами підприємств та зростання розміру чистого прибутку. Великі підприємства виявилися стабільно прибутковими, з високою часткою підприємств, які заробили прибуток, у всіх роках аналізу (від 73,4% до 87,8%). Вони мають стійку тенденцію до прибутковості, що може бути пов’язана з більшими ресурсами, доступом до ринків та можливістю оптимізувати виробничі процеси. Середні підприємства також виявилися прибутковими у більшості років (від 71,2% до 86%). Вони показують позитивну динаміку у фінансових результатах та ефективну діяльність.

Малі підприємства виявилися менш стійкими до економічних труднощів, і лише частина з них заробила прибуток (від 12,2% до 26,1%), тому вони можуть потребувати додаткових заходів для поліпшення своєї фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

Чистий прибуток (збиток) підприємств торгівлі України за їх розмірами за 2014-2021 роки

Рік	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн.
Усього					
2014	-133219,5	65,6	27825,7	34,4	161045,1
2015	-88161,0	75,7	48155,0	24,3	136316,0
2016	-4841,8	75,4	62762,9	24,6	67604,7
2017	25874,2	74,9	75740,6	25,1	49866,4
2018	68809,8	76,9	99052,5	23,1	30242,7
2019	108561,5	76,8	139165,7	23,2	30604,2
2020	25881,4	74,1	98394,7	25,9	72513,3
2021	118077,6	76,8	157096,1	23,2	39018,5
Великі підприємства					
2014	-25079,6	46,0	6142,4	54,0	31222,0
2015	-20545,2	58,3	10635,4	41,7	31180,6
2016	-34,3	67,2	12557,2	32,8	12591,5
2017	8756,7	73,4	17805,6	26,6	9048,9
2018	25073,7	80,7	27540,1	19,3	2466,4
2019	35080,0	78,8	40007,8	21,2	4927,9
2020	11855,7	75,8	29509,7	24,2	17654,0
2021	37769,5	87,8	44295,1	12,2	6525,6
Середні підприємства					
2014	-58547,1	59,1	12770,3	40,9	71317,4
2015	-36769,2	71,2	20337,4	28,8	57106,6
2016	3377,6	79,3	28302,1	20,7	24924,5
2017	20178,8	78,8	33341,7	21,2	13162,9
2018	31589,3	82,6	41165,0	17,4	9575,7
2019	54535,5	84,6	63387,4	15,4	8851,9
2020	13073,9	79,0	39314,9	21,0	26241,0
2021	56201,8	86,0	73829,2	14,0	17627,4
Малі підприємства					
2014	-49592,8	65,9	8912,9	34,1	58505,7
2015	-30846,6	75,9	17182,2	24,1	48028,8
2016	-8185,2	75,3	21903,5	24,7	30088,7
2017	-3061,4	74,8	24593,3	25,2	27654,7
2018	12146,8	76,7	30347,5	23,3	18200,7
2019	18946,0	76,5	35770,5	23,5	16824,5
2020	951,8	73,9	29570,1	26,1	28618,2
2021	24106,2	76,4	38971,7	23,6	14865,5

Джерело: складено за даними [90]

Важливою складовою розвитку економічного потенціалу підприємства є його інвестиційна діяльність. Тому, пропонуємо дослідити склад і структуру інвестицій підприємств торгівлі України (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6

Капітальні інвестиції підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі у 2014-2021 роках, тис. грн.

Роки	Усього	Капітальні інвестиції - усього		
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
2014	20172706	11657842	5187161	3327703
2015	19704345	9253122	7202438	3248785
2016	27722810	11737003	9178723	6807084
2017	32546006	13497794	11137819	7910393
2018	48367806	27138147	13598591	7631068
2019	54669652	25276974	24279101	5113577
2020	40384538	23976460	12692574	3715504
2021	58396171	36481697	14060751	7853723

Джерело: складено за даними [90]

Капітальні інвестиції в середньому по галузі виросли у двічі за період 2014-2021 років. Найбільший ріст відбувся серед підприємств середнього розміру що відображає тенденцію до укрупнення бізнесу та розвитку регіональних торговельних мереж на противагу національним та закордонним торговельним мережам. Великі підприємства мають найбільший обсяг інвестицій, середні підприємства – менший, а малі підприємства – ще менший, але зростаючий. Це може вказувати на тенденцію великих гравців інвестувати в розширення та модернізацію, а також на підтримку менших підприємств.

Оцінюючи структуру та динаміку капітальних інвестицій торговельної галузі України (табл. 2.7), можна відзначити ріст витрат на програмне забезпечення серед великих підприємств на 52% рази, у середнього бізнесу та малого на 1,36 та 3,4 рази. Така динаміка у сумі із змінами структури галузі свідчить про ріст застосування як інформаційних ресурсів, так і інформаційного потенціалу як складової економічного потенціалу. При цьому інвестиції у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права зросли лише у середнього бізнесу, на 19 %, на противагу падінню у великому бізнесі на 27% ти

на 34 у малому що підтримує визначену нами динаміку появи дрібних регіональних торговельних мереж, що реєструють свої права на власну продукцію.

Таблиця 2.7

Напрямки капітальних інвестицій підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі у 2014-2021 роках, млн. грн.

Рік	у матеріальні активи	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання	у немате-ріальні активи	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
Великі підприємства							
2014	10698,22	115,88	6608,46	3427,08	959,62	460,41	419,28
2015	8478,19	177,21	3587,21	4177,74	774,93	63,21	675,18
2016	10889,96	596,29	3757,56	5516,41	847,04	297,39	479,75
2017	12776,67	211,30	3061,03	7974,19	721,13	154,52	413,94
2018	18486,58	82,65	5206,38	11415,94	8651,57	7937,71	471,02
2019	23467,76	354,90	8322,51	12321,63	1809,21	779,98	618,95
2020	22164,98	141,67	8891,17	9440,36	1811,48	233,48	631,95
2021	33143,77	335,54	13146,09	13682,56	3337,92	121,53	638,00
Середні підприємства							
2014	4974,43	171,09	1464,31	2912,52	212,73	79,88	105,34
2015	6902,22	286,79	2225,88	3793,50	300,22	108,67	147,11
2016	8708,49	505,39	1152,31	6011,24	470,23	267,15	146,86
2017	10776,93	496,06	1616,31	7548,62	360,89	123,44	165,63
2018	13129,86	540,85	2765,53	8451,44	468,73	129,21	251,85
2019	23796,19	1092,64	2201,37	8646,05	482,92	128,49	199,77
2020	11771,54	955,36	1755,59	7429,28	921,03	528,20	256,19
2021	13613,48	680,40	2548,45	8953,81	447,27	95,19	249,64
Малі підприємства							
2014	3273,95	216,73	890,02	1954,48	53,75	23,35	15,53
2015	3172,83	165,32	641,57	2099,84	75,95	40,39	26,96
2016	6666,95	325,57	1893,83	4091,50	140,13	42,52	57,46
2017	7773,76	307,85	1939,52	5101,18	136,63	33,60	56,34
2018	7469,05	193,69	1806,42	5079,66	162,02	40,38	98,12
2019	5022,50	357,75	964,72	3018,58	91,07	20,87	39,83
2020	3633,87	77,87	769,05	2561,34	81,63	9,14	51,42
2021	7678,83	153,044	1181,08	6051,23	174,90	7,76	69,60

Джерело: складено за даними [90]

Оцінюючи рівні витрат в існуючі будівлі та споруди, та у будівництво та перебудову будівель, малий бізнес скорочує обидві групи у той час як середній бізнес концентрує інвестиції у існуючих будівлях великий вибирає тактику побудови нових об’єктів. Що ж до інвестицій у машини та обладнання то тут найнижчий показник у підприємств середнього бізнесу – 2,07 разів, малий бізнес наростив інвестиції у 2,09 раз і великий у 2,99 рази.

Підсумовуючи аналіз капітальних інвестицій варто вказати ріст інвестицій у інформаційні технології та нематеріальні активи що відображає ріст інформаційного потенціалу галузі. При цьому за часткою капітальних інвестицій лідирують машини та обладнання та матеріальні активи, що свідчить про оновлення основних засобів.

Що ж до оцінки технологічного потенціалу – то тут динаміка порівняно нижча, проте ця складова економічного потенціалу займає особливе місце у торговельній галузі.

Аналізуючи агреговані показники балансу підприємств торгівлі України (табл. 2.8) об'єднанні за розмірами підприємств варто почати із загальних показників балансу. За період 2014-2021 рр. баланс підприємств торгівлі виріс у 2,51 разів, найнижче у підприємств середнього бізнесу – 2,39, лідером став великий бізнес із ростом у 2,69 рази.

Таблиця 2.8

Динаміка балансу підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі за 2014-2021 роки, млрд. грн.

Рік	Усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Баланс				
2014	1171,11	282,59	459,04	429,48
2015	1397,96	369,94	519,90	508,12
2016	1790,32	407,11	657,37	725,83
2017	1993,36	497,94	726,20	769,22
2018	2313,75	591,95	884,70	837,10
2019	2498,32	700,58	935,65	862,10
2020	2681,38	686,69	980,39	1014,30
2021	2942,65	761,36	1154,40	1026,94

Джерело: складено за даними [90]

Необоротні активи виросли на 83%, при цьому у великих підприємств ріст відбувся на рівні 95%. Малий та середній бізнес показав ріст у 1,28 та 2,04 рази (табл. 2.8).

На особливу увагу заслуговує динаміка зміни таких груп балансу як поточні зобов'язання та забезпечення і довгострокові зобов'язання і забезпечення. Перша група виросла у 2,39 рази, а довгострокове фінансування лише 1,22 рази. При

цьому динаміка підприємств середнього розміру відрізняється від інших категорій спадом на 31% довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.9

Розмір показників балансу підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні та малі за 2014-2021 роки, млрд. грн.

Рік	Усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Необоротні активи				
2014	202,20	66,35	54,89	80,96
2015	210,93	63,52	53,78	93,63
2016	243,23	81,72	61,63	99,88
2017	276,87	103,70	66,42	106,75
2018	299,29	110,19	79,74	109,36
2019	347,60	159,19	80,17	108,24
2020	370,35	178,87	74,68	116,80
2021	394,88	179,15	111,98	103,74
Оборотні активи				
2014	968,58	216,23	403,97	348,37
2015	1186,49	306,38	465,90	414,21
2016	1546,40	325,36	595,52	625,53
2017	1715,82	394,22	659,55	662,05
2018	2013,85	481,67	804,73	727,45
2019	2149,44	541,19	854,87	753,38
2020	2310,39	507,77	905,42	897,20
2021	2547,34	582,10	1042,22	923,02
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
2014	199,21	61,81	79,88	57,52
2015	253,03	120,14	72,67	60,22
2016	274,37	108,24	102,10	64,03
2017	295,14	124,69	59,98	110,47
2018	249,43	82,80	53,84	112,79
2019	240,63	108,33	51,87	80,44
2020	252,93	107,93	56,27	88,71
2021	244,99	100,75	55,63	88,59
	Поточні зобов'язання і забезпечення			
2014	995,88	220,03	403,79	372,06
2015	1212,23	264,63	493,43	454,17
2016	1543,04	291,74	581,00	670,31
2017	1671,85	361,36	657,30	653,20
2018	1962,18	476,51	810,29	675,38
2019	2068,35	535,95	828,05	704,35
2020	2193,99	514,52	830,71	848,76
2021	2384,73	591,98	945,21	847,53

Джерело: складено за даними [90]

Підсумовуючи аналіз балансу можна вказати на зміну структури фінансування діяльності та фінансового потенціалу підприємств галузі, відношення довгострокового зобов'язання до поточного змінилось за період з

2014 до 2021 року з 0,18 до 0,11, що свідчить про перехід підприємств на короткі цикли кредитування і виражає загальну ситуацію у державі – волатильність внутрішнього ринку, динамічні зміни у законодавстві та складну зовнішньоекономічну ситуацію.

Економічний потенціал торговельної галузі отримав тяжкі збитки внаслідок повномасштабного військового вторгнення. Інформаційна складова продовжила тенденцію росту, аналогічну динаміку демонструють інвестиційна та технологічна складові, що свідчить про пристосування бізнесу до нових умов. Економічний потенціал торговельної галузі на сьогодні можна якісно визначити на рівні вище середнього з урахуванням воєнного стану. Це комплексний результат, який став наслідком складної роботи менеджменту великих та середніх компаній, які зберегли основні напрацювання у регіонах і змогли у короткий термін почати адаптацію та розгорнути інвестиційні програми з міжнародною підтримкою. Малий бізнес продемонстрував свою надзвичайну гнучкість та підприємницький хист, що дозволило багатьом підприємства відновити роботу змінивши регіон.

2.2. Систематизація факторів розвитку економічного потенціалу на підприємствах торгівлі.

Економічний потенціал підприємства – це складна система взаємопов’язаних елементів, що нерозривно пов’язані з умовами навколишнього середовища, певними внутрішніми особливостями та загальним станом підприємства. Тому, виникає необхідність виявлення та оцінки впливу факторів на розвиток економічного потенціалу, що дозволить створити механізм адаптації як до негативних, так і до позитивних факторів середовища діяльності підприємства. Адже визначення і аналіз факторів є основою ефективного управління ризиками підприємства, допомагає забезпечити стабільність діяльності підприємства та виявляти можливості розвитку.

Найпоширенішою класифікацією факторів в науковій літературі є їх поділ на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, проте кожен науковець має власне бачення щодо наповнення і характеристик факторів за даною класифікацією.

Більшість авторів, які використовують таку класифікацію до факторів зовнішнього середовища відносять все, що пов'язане з діяльністю держави і суспільства, їх впливом на діяльність підприємств та ринкову кон'юнктуру. До внутрішніх факторів відносять, все що належить до діяльності підприємства та регулюється підприємством [13, 20, 71, 78, 91-92].

Схожий погляд мають Кащена Н. Б. та Секірож Я., які пропонують поділяти фактори впливу на підприємство на екзогенні (зовнішні, не залежать від діяльності підприємства) та ендогенні (внутрішні, залежать від діяльності підприємства). До екзогенних відносить загальноекономічні, ринкові зовнішні та інші, а до ендогенних – організаційні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, соціальні, ринкові внутрішні та інвестиційні фактори [93, с. 272; 94, с. 254].

Інші ж автори пропонують додаткову структуризацію внутрішніх та зовнішніх факторів. Так, існує поділ зовнішніх факторів на фактори мікросередовища та макросередовища До факторів мікросередовища відносить конкурентне середовище, ціни, платоспроможність між учасниками ринку та інші фактори. До факторів макросередовища – політичні, економічні, правові, демографічні, культурологічні, технологічні та природно-географічні чинники [95, с. 50]. Проте є й інша думка, де фактори мікрорівня – це фактори внутрішнього середовища, а макрорівня – зовнішнього [26, с. 36; 83, с. 44; 96, с. 55]. Безручко О. також дотримується такої позиції та доповнює дану класифікацію епізодичними факторами, що характеризуються непостійністю, спонтанністю, низьким рівнем прогнозованості та можуть бути як зовнішніми (природні катастрофи, війни, терористичні атаки, рейдерські захоплення тощо) та внутрішніми (аварії на підприємстві, вихід обладнання з ладу, фінансова криза тощо) [13, с. 34;16, с. 104].

Зубко Т. Л. фактори зовнішнього середовища поділяє на макроекономічні, ринкові та інші складові. Варто зазначити, що макроекономічні фактори тут є поєднанням як стану розвитку і діяльності держави, так і інших країн та ситуації на міжнародному ринку. До ринкових же відноситься все, що пов'язано з діяльністю на внутрішньому ринку країни [70,с. 24]. А Чорна М. та Глухова С. виділяють також мезорівень, тобто галузеві фактори [83, с. 45].

Отже, варто поділяти фактори впливу на економічний потенціал на такі рівні, а саме мікрорівень (внутрішнє середовище), мезорівень (зовнішнє середовище, галузь) та макрорівень (зовнішнє середовище, держава), оскільки він дозволяє охарактеризувати усі рівні діяльності підприємства та може ефективніше відобразити специфіку діяльності окремого підприємства.

Одним із методів оцінки зовнішнього середовища є PEST-аналіз основою якого є вивчення змін середовища за чотирма напрямками: Political – політичний, Economic – економічний, Social – соціальний і Technological – технологічний або аналогічні PESTLE-аналіз, що містить ще два напрямки – правовий і екологічний та PESTLIED – міжнародний і демографічний [96, с. 35]. Саме ця методика взята за основу деякими науковцями при визначенні факторів впливу та адаптована ними відповідно до обраних об'єктів дослідження.

Зокрема, виокремлюють економічні, соціальні, політичні фактори, проте замість технологічних виділяють інтелектуальні та культурні фактори [15, с. 151].

Запасна Л. до базового групування факторів (політичні, соціальні, економічні, технологічні) додає фінансові та демографічні [49, с. 36], хоча деякі науковці демографічний фактор визначають як складову соціальних факторів [14, с. 39; 98, с. 23], що є більш коректним.

Боняр С.М., Аляб'єва О.М. додають маркетингові фактори та додатково поділяють їх на кількісні та якісні [97, с. 80]. Гербич Л., Нетребчук Л. здійснюють поділ на економічні, політичні, соціально-демографічні, природно-кліматичні та екологічні [99, с. 95]. Значно доповнив цей список Корсак В. такими групами факторів: фінансові, демографічні, споживацькі, інституціональні, містобудівні, інноваційні, географічно-природні та внутрішньогалузеві [100, с. 49].

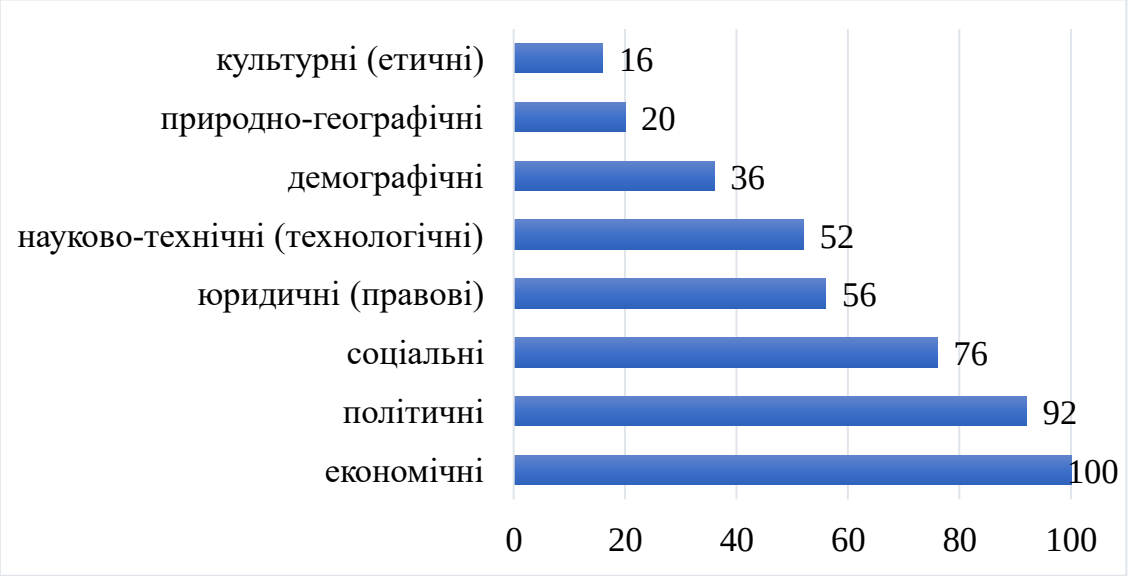


Рис. 2.1. Частота згадувань видів факторів впливу у науковій літературі, %

Джерело: розроблено автором

Отже, проаналізувавши погляди на визначення елементів даної класифікації (рис. 2.1), можна стверджувати, що економічні фактори є основоположними і обов'язково мають враховуватись і аналізуватись підприємством. Щодо визначення інших видів факторів, то дана класифікація є досить варіативною, та може змінюватись залежно від того до якої сфери діяльності належить підприємство. Тому пропонуємо визначати таку класифікацію факторів впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі: економічні, соціальні (в т. ч. демографічні), політико-правові, науково-технічні (технологічні, інноваційні) та природно-географічні, оскільки місцерозташування підприємства та розвиненість регіону є дуже важливими факторами впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі. Детальний перелік можливих факторів впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі представлений в табл. 1, проте він не є остаточним і може скорочуватись або доповнюватись залежно від політики управління і стратегії підприємства та оцінки ступеня впливу кожного фактору з визначенням лише найсуттєвіших з них.

Таблиця 2.10

Класифікація зовнішніх факторів за видами

Категорія факторів	**Фактори**
Зовнішньоекономічні	Динаміка експорту та імпорту держави Структура виробництва та споживання у світі Технологічні уклади Курси основних валют та їх волатильність Ситуація на світових ринках Податкова та митна політика інших держав
Суспільно-політичні	Форсмажорні фактори(військовий і надзвичайний стан, епідемії) Корупція Зарегулюваність діяльності Динаміка змін податкового законодавства Антимонопольне регулювання Патентне законодавство Захист добросовісної конкуренції Локалізація виробництв
Соціально-демографічна	Структура та динаміка змін населення Рівень безробіття Рівень та якість освіти Релігійна та культурна специфіка населення Мода та тенденції
науково-технічні	Рівень розвитку та впровадження розробок ДКР і ТР у діяльність підприємств Рівень державної підтримки науки на науково-технічних розробок Рівень автоматизації діяльності Рівень інформаційної безпеки громадян

Джерело: сформовано автором.

Окрім зазначених, які є найпоширенішими, існує ще багато ознак групування факторів, які впливають на економічний потенціал, зокрема [99]:

- За терміном дії: короткострокові (терміном дії до одного року) та довгострокові (терміном дії більше одного року); або постійні та тимчасові.
- За видами економічних ресурсів: за матеріальними, трудовими, технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами підприємства.
- За характером впливу: екстенсивні (обумовлюються зростанням обсягів відповідних видів ресурсів підприємства) та інтенсивні (обумовлюються підвищенням рівня якості відповідних видів ресурсів підприємства).
- За ступенем впливу: основні та другорядні або узагальнюючі (базові), похідні та деталізуючі.
- За способом впливу: фактори прямого та непрямого впливу.

- За рівнем впливу: фактори першого, другого та третього рівня. При цьому до першого рівня відносить найпріоритетніші фактори (споживачі), до чинників другого рівня потрібно віднести інші чинники прямого впливу (постачальники, конкуренти, фінансові інститути тощо), а до чинників третього рівня – чинники непрямого впливу.
- За ступенем узагальненості: критеріальні, ключові, базові
- За зміною (незмінністю) протягом певного періоду: статичні, динамічні.
- За можливістю керування чинниками: керовані, умовно керовані, некеровані.
- За визначенням: потенційні; фактичні.
- За ступенем взаємообумовленості: незалежні – визначаються певними подіями або тенденціями; похідні – є наслідком незалежних факторів у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
- За способом оцінювання чинників: кількісні, які піддаються кількісному оцінюванню; якісні, які важко оцінити кількісно і тому вони вимірюються за допомогою якісних шкал.

Таблиця 2.11

Класифікація факторів, які впливають на економічний потенціал підприємств торгівлі

Класифікаційна ознака	**Група факторів**
За змістом	Зовнішні Внутрішні
За рівнем виникнення	Індивідуальні* Локальні* Загальні* Глобальні*
За рівнем впливу	Безпосередній (прямий) вплив Умовно прямий вплив Опосередкований (непрямий) вплив
За ступенем керованості	Керовані Умовно керовані Некеровані

Джерело: [107]

Отже, розглянувши основні наукові погляди на класифікацію факторів впливу на підприємство пропонуємо таку класифікацію факторів впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі (табл. 2.11) та визначаємо середовище їх взаємозв'язку (рис. 2.2).

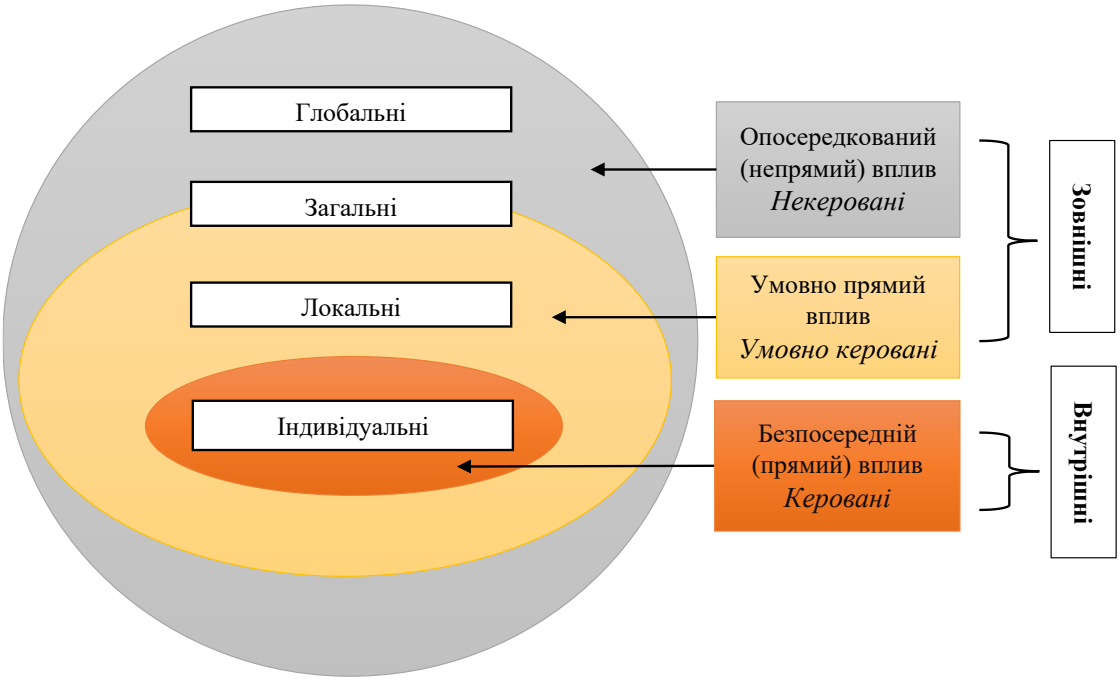


Рис. 2.2 Середовище взаємодії факторів впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Усі фактори впливу поділяємо на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносяться індивідуальні або мікроекономічні фактори, що безпосередньо впливають на економічний потенціал підприємства, створюються та регулюються самим підприємством. До зовнішніх факторів відносяться локальні фактори, тобто галузеві фактори (мезоекономічні), які можуть прямо впливати на діяльність підприємства та є умовно керованими, оскільки підприємство є складовою частиною галузі і своєю діяльністю як впливає на інших, так і створює умови розвитку своєї діяльності. Також, до зовнішніх факторів відносяться загальні, тобто вплив держави на підприємство (макроекономічні), які залежно від конкретного фактора можуть здійснювати як прямий (податкова політика держави), так і опосередкований (в більшості

випадків) вплив на економічний потенціал підприємства і є некерованими з боку підприємства, та глобальні фактори, які впливають на діяльність держав та можуть мати певний вплив і на діяльність підприємства та його економічний потенціал.

Україна, як країна з розвиненою економікою, має великий потенціал для розвитку підприємств торгівлі. Однак, успіх таких підприємств залежить від багатьох факторів. У цьому дослідженні детально розглянемо основні фактори, що впливають на економічний потенціал підприємств торгівлі в Україні. Зокрема, внутрішні та зовнішні фактори, такі як макроекономічне середовище, правові рамки, конкуренція, інфраструктура, кадровий потенціал, технологічні засоби та ін.

Макроекономічне середовище в Україні є одним з основних факторів, що впливають на економічний потенціал підприємств торгівлі. Низькі рівні інфляції, стабільний курс національної валюти, рівень безробіття та стабільність політичної ситуації є важливими економічними факторами. Стабільне макроекономічне середовище стимулює споживання, інвестиції та експорт, що, своєю чергою, позитивно впливає на економічний потенціал підприємств торгівлі.

Правове середовище також має значний вплив на підприємства торгівлі в Україні. Чіткі, прозорі та стабільні правила та законодавство щодо бізнесу сприяють розвитку підприємств торгівлі. Ефективна система оподаткування, забезпечення прав власності та дотримання контрактних зобов’язань є ключовими аспектами для стимулювання розвитку торговельного сектору.

Конкуренція є невід’ємною частиною торговельного сектору. Існування здорової конкуренції змушує підприємства підвищувати якість своїх товарів та послуг, знижувати ціни і працювати над інноваціями. Однак, надмірна конкуренція може призвести до зменшення прибутків підприємств торгівлі. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю та розробка стратегій маркетингу та продажу є важливими факторами для досягнення успіху на ринку.

Якість інфраструктури має велике значення для підприємств торгівлі. Якісні дороги, зручний доступ до логістичних центрів та портів, розвинена мережа

транспортних засобів та зручність комунікацій є ключовими факторами, що впливають на здатність підприємств до постачання товарів та послуг своїм клієнтам. Також важливим аспектом є наявність сучасної електронної торгівлі, яка дозволяє торговельним підприємствам розширювати свою географію збуту та залучати нових клієнтів.

Якісний та кваліфікований персонал є важливим ресурсом для розвитку підприємств торгівлі. Відповідно, наявність здатних менеджерів, продавців, логістичних та маркетингових спеціалістів є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Крім того, важливим аспектом є постійне навчання та розвиток персоналу, щоб вони були в курсі останніх трендів та інновацій у сфері торгівлі.

Застосування сучасних технологій також має суттєвий вплив на економічний потенціал підприємств торгівлі. Використання електронної комерції, автоматизація процесів, впровадження управління ланцюгом постачання, аналітика даних та штучний інтелект допомагають підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, підвищувати ефективність виробництва та управління ресурсами. Технологічні засоби також допомагають торговельним підприємствам впроваджувати інновації та займати лідерські позиції на ринку.

2.3. Діагностика ефективності системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України.

Економічний потенціал підприємства є ключовим фактором, який визначає його можливості для розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Система управління економічним потенціалом підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективного використання його ресурсів та розвитку. Тому діагностика ефективності системи управління економічним потенціалом є актуальною проблемою, зокрема на підприємствах торгівлі України.

Вивчаючи питання управління економічним потенціалом підприємства, варто розглядати процес управління економічним потенціалом суб’єкта

господарювання відповідно до основних функцій управління, до яких відносить планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію.

Зважаючи на системний характер управління процес управління економічним потенціалом підприємства є сукупністю реалізації певних заходів за кожною з основних функцій управління. Серед функцій управління виділимо: постановку цілей, планування, прогнозування організація, мотивація, контроль та регулювання.

Натомість процес управління є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою управлінських дій (заходів), спрямованих на ухвалення рішень для реалізації цілей організації.

У науковій літературі широко досліджено основні аспекти процесу управління економічним потенціалом в тому числі досить різноманітними є погляди на визначення підходу до його управління.

Найчастіше зустрічаються процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Найпоширенішим є системний підхід. Економічний потенціал розглядається як цілісна система, що має нові характеристики, які не властиві окремим її елементам. На думку Васильківського Д. М. це універсальний підхід до управління, що дозволяє здійснити об'єктивну оцінку системи та забезпечити її розвиток з урахуванням внутрішніх змінних та передбачити наслідки прийнятих управлінських рішень [15, с. 178]. За іншими дослідженнями системний підхід до управління економічним потенціалом підприємства можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають його характер [101, с. 88]. Маслак О. І. акцентує на закономірностях розвитку та взаємозв'язках структурних елементів системи, що створюють можливість для їх більш ефективного використання [102, с. 203]. Варто також зазначити, що Пипенко І.С. поділяє системний підхід на два різноспрямовані види: дескриптивний та конструктивний. За першим підходом основні функції визначаються залежно від наявної системи, а другий підхід має зворотний зв'язок, за яким згідно зі встановленою функцією здійснюється конструювання структури, яка їй відповідає [103, с. 19].

Процесний підхід до управління економічним потенціалом підприємства розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес [15, с. 177]. Всі функції управління в єдності і постійних взаємозв'язках, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, своєю чергою, також складається з декількох взаємопов'язаних дій, які також є процесом. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень [101, с. 89; 102, с. 203]. А управління потенціалом підприємства за процесним підходом полягає у системній діяльності з пошуку, формування, розвитку та забезпечення умов реалізації можливостей підприємства, які сприятимуть досягненню його цілей, підвищенню адаптованості до мінливих умов зовнішнього середовища [98, с. 118].

Ситуаційний підхід до управління економічним потенціалом передбачає визначення оптимальних рішень залежно від конкретної ситуації, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. І, на відміну від системного та процесного, які застосовуються в спокійній обстановці та в процесі планової діяльності, ситуаційний використовується в нестандартних та непередбачуваних ситуаціях [15, с. 179; 101, с. 89]. Він заснований на альтернативності досягнення цілей та орієнтований на забезпечення максимальної гнучкості та адаптаційної спроможності потенціалу до умов макросередовища [102, с. 203].

Також, варто дослідити й інші, менш поширені, підходи до управління економічним потенціалом підприємства. Зокрема, використання комплексного підходу за визначенням Амосова О. Ю. [104, с. 339] означає, що управління економічним потенціалом підприємства має ґрунтуватись на врахуванні усіх можливих організаційних та управлінських аспектів його функціонування та розвитку, можливостей структури, управлінських компетенцій, а також факторів впливу на економічний потенціал підприємства. А на думку Бурбело Н. О. комплексний підхід до управління має враховувати економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, а також за необхідності

демографічні і політичні аспекти менеджменту та їх взаємозв'язок [101, с. 88]. При цьому інші дослідники [105] відзначають, якщо не врахувати хоча б один аспект, то це не дозволить розв'язати поставлену проблему.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача та ґрунтується на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, конкурентоспроможності та конкурентних перевагах і, в результаті, підвищенні якості результату реалізації економічного потенціалу [101, с. 89]. Подібний підхід пропонує застосовувати Зеленська М. О. Вона виділяє клієнтоорієнтований підхід, що спрямований на побудову ефективних та довготривалих відносин з клієнтами, які дозволять створити стійкі конкурентні переваги на ринку [106].

Функціональний підхід зосереджений на вивченні та визначенні функцій, які потрібно реалізувати для забезпечення максимальної ефективності управління економічним потенціалом [102, с. 203]. Він передбачає пошук нових, оригінальних рішень для задоволення наявних та потенційних потреб. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати і обирається та, яка забезпечує максимальну ефективність. [101, с. 89]. Інтеграційний підхід направлений на посилення взаємозв'язків та взаємодії окремих структурних елементів потенціалу підприємства [101, с. 88; 102, с. 203]. Структурний базується на структуризації економічного потенціалу і визначенні значущості та пріоритетів розвитку його елементів, забезпеченні раціональності співвідношення і розподілу ресурсів між ними [102, с. 203]. Красноруцький О. О. та Руденко С. В. пропонують застосовувати інструментальний підхід, основою якого є чітка формалізація процедур стратегічного, тактичного та оперативного управління економічним потенціалом підприємства в контексті етапності забезпечення процесу економічного зростання суб'єкта, підвищення його економічної ефективності та масштабності завдань розвитку [105, с. 82]. Інші науковці виділяють: динамічний підхід (встановлення причинно-наслідкових зв'язків і підпорядкованості), відтворювальний підхід (орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншою ресурсоємністю та вищою якістю, порівняно з конкурентами),

нормативний підхід (встановлює нормативи управління за всіма елементами економічного потенціалу підприємства), адміністративний підхід (полягяє в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, пов'язаних з реалізацією елементів економічного потенціалу в нормативних актах), поведінковий підхід (ціллю якого є підвищення використання трудових ресурсів) [101, с. 88], а також кількісний (управління за допомогою цифрових даних, використання кількісних методів оцінки), стратегічний (в основі якого лежить розробка і реалізація стратегії, що дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз), творчий (відношення до управління, як до свідомого процесу; пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів тощо) [101, с. 90], інноваційний (орієнтований на активізацію інноваційної діяльності), оптимізаційний (реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами економічного потенціалу), цільовий (здатність системи управління досягти визначених цілей за допомогою раціонального управління кожною складовою економічного потенціалу), фрактальний (враховує процеси самоорганізації і розвитку потенціалу підприємства, як економічної системи) [102, с. 203] підходи до управління економічним потенціалом підприємства.

Отже, підхід до управління економічним потенціалом підприємства має ґрунтуватись на визначенні та застосуванні системи ресурсів і компетенцій та їх взаємозв'язків, яка здатна протидіяти та адаптуватись до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечить розвиток елементів та всієї системи економічного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства [109].

Головна складність процесів управління економічним потенціалом підприємства торгівлі полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку й динаміці.

Проаналізовані нами концептуальні основи системи управління економічним потенціалом підприємства торгівлі базуються на інтегрованій цілісності економічного потенціалу і враховують динамічний підхід, що дозволяє ефективно управляти економічним потенціалом і сприяє перетворенню потенційних можливостей підприємства в його потенційні переваги, а взаємодія і комплексне використання всіх елементів економічного потенціалу сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, забезпеченню ефективного використання сукупного потенціалу і стійкому розвитку підприємства.

Система управління економічним потенціалом підприємства є важливим елементом успішної діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. У сфері торгівлі, де конкуренція постійно зростає, діагностика ефективності такої системи набуває особливої важливості. У даному дослідженні розглянемо підходи до діагностики ефективності системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України.

Система управління економічним потенціалом включає комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Діагностика ефективності системи управління економічним потенціалом полягає у виявленні та оцінці проблемних місць у функціонуванні системи та розробці рекомендацій щодо її удосконалення. Один з можливих підходів до діагностики ефективності системи управління економічним потенціалом є використання бенчмаркінгу. SWOT-аналізу, для виявлення сильних та слабких сторін системи, а також можливостей та загроз, що впливають на її роботу, також, можна віднести аналіз фінансових показників та економічного стану підприємства, аналіз управлінських процесів, а також опитування співробітників та клієнтів.

Для проведення діагностики ефективності системи управління економічним потенціалом необхідно мати належний інструментарій. У цьому контексті, важливим є розроблення методики діагностики ефективності системи управління

економічним потенціалом на основі показників балансування, що дозволить визначити ефективність різних компонентів системи.

Основним методом діагностики ефективності системи управління економічним потенціалом може бути фінансовий аналіз, що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та визначити його можливості для розвитку. При цьому важливим елементом є аналіз ефективності використання ресурсів, який дозволяє виявити проблемні сфери та знайти шляхи їх вирішення. Для оцінки ефективності системи управління не менш важливим є аналіз самої системи управління. Він дозволяє виявити проблеми в організації діяльності підприємства, а також визначити перспективні напрямки її розвитку.

Крім того, важливим елементом діагностики ефективності системи управління економічним потенціалом на підприємствах торгівлі України є вивчення досвіду успішних компаній в галузі. Це дозволяє виявити ефективні практики та застосовувати їх на своєму підприємстві. Для оцінювання системи управління економічним потенціалом розглянемо діяльність найбільших торговельних компаній України та проаналізуємо їх поточний економічний стан.

Проаналізувавши показники фінансової звітності Компанії АТБ за 2021 рік можна зробити висновок, вона стабільно збільшує свій обсяг продажів та доходи. Рентабельність продажів знаходиться на достатньому рівні, що є позитивним сигналом для інвесторів. Компанія має значні активи, що свідчить про її фінансову стійкість та потенційну здатність до подальшого зростання. Однак, зобов’язання компанії також є досить високими, що може викликати певну тривогу серед інвесторів та кредиторів. Компанія АТБ зберігає стабільність та ріст, збільшуючи свої активи та основні засоби. При цьому, витрати на науково-дослідну діяльність зменшилися, що може свідчити про зменшення інвестицій в цю галузь. Значна частина активів компанії – це оборотні активи, що вказує на те, що компанія вкладає кошти в поточну діяльність та забезпечує своє функціонування. Загальна вартість зобов’язань значно перевищує власний капітал, що може бути ризиком для фінансової стійкості компанії в разі зниження прибутковості. Підсумовуючи, варто відзначити негативну тенденцію у

інноваційній складовій економічного потенціалу при ефективній роботі з економічним потенціалом [110].

Компанія «ЕКО маркет» за 2021 рік має стабільні доходи та збільшує свій прибуток. Рентабельність продажів на порівняно високому рівні, що може бути позитивним фактором для інвесторів. Компанія має менші активи та зобов'язання порівняно з більшістю своїх конкурентів, що свідчить про меншу залежність від зовнішніх фінансових ризиків. Чистий борг також нижчий, що позитивно впливає на фінансову стійкість компанії. Варто відзначити нетипову для галузі політику оптимізації зобов'язань, що в сучасних українських умовах варто розглядати як конкурентну перевагу. Загалом, баланс компанії «ЕКО маркет» має деякі ризики, пов'язані з недостатньою ліквідністю та затримками в реалізації товарів. Проте компанія має стабільні капітал та резерви, що може свідчити про надійність та стійкість її діяльності. У випадку даної компанії розвиток економічного потенціалу залежить від ефективної політики управління ризиками діяльності [111].

Компанія «Вопак» – нідерландська міжнародна компанія, що спеціалізується на зберіганні та транспортуванні різних видів рідин та газів. Основні фінансові показники компанії за 2021 рік показали, що компанія має стабільні доходи та зберігає свою рентабельність продажів на досить високому рівні. Чистий прибуток зменшився порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зменшенням попиту на послуги компанії внаслідок пандемії COVID-19. Компанія має великі активи та зобов'язання, що може бути певним ризиком для фінансової стійкості, однак чистий борг на порівняно низькому рівні. Економічний потенціал даної компанії знаходиться у залежності від рішень менеджменту, що в умовах зниження частки на ринку має негативну динаміку [112].

Аналіз фінансової звітності компанії ТОВ «Ашан Гіпермаркети Україна» за 2021 рік показав, що у структурі власного капіталу компанії, основну частину становлять накопичені збитки, які складають 64% від загальної вартості власного капіталу. Однак, враховуючи динаміку фінансових показників компанії за останні

роки, можна зазначити, що загальний капітал компанії збільшився на 20,6%, що свідчить про стійкий розвиток компанії та її здатність генерувати прибутки.

Компанія ТОВ «Ашан Гіпермаркети Україна» має значні заборгованості перед кредиторами. Так, заборгованість по кредитах та позикам становить 21,6% від загальної вартості зобов'язань компанії, а заборгованість по розрахунках з постачальниками – 30,7%. Однак, слід зазначити, що компанія має достатні резерви та можливості для погашення зобов'язань. У випадку ТОВ «Ашан Гіпермаркети Україна» при складному фінансовому становищі компанії демонструє високий рівень маркетингової складової економічного потенціалу, що в цілому позитивно впливає на економічний потенціал [113].

Проте торговельна галузь складається із підприємств різного розміру, форм власності та інших параметрів, тому для детальної оцінки звернемось до проведеного нами опитування.

Вибірка складає 1207 підприємств з усіх областей України, які повністю чи частково знаходяться під контролем України. У вибірці представлені підприємства усіх форм власності, від малих до великих підприємств. Вибірка обиралась пропорційним методом відповідно до загальних параметрів торговельної галузі України відповідно до показників держстату за 2021 рік.

Розглянемо детальніше окремі елементи економічного потенціалу.

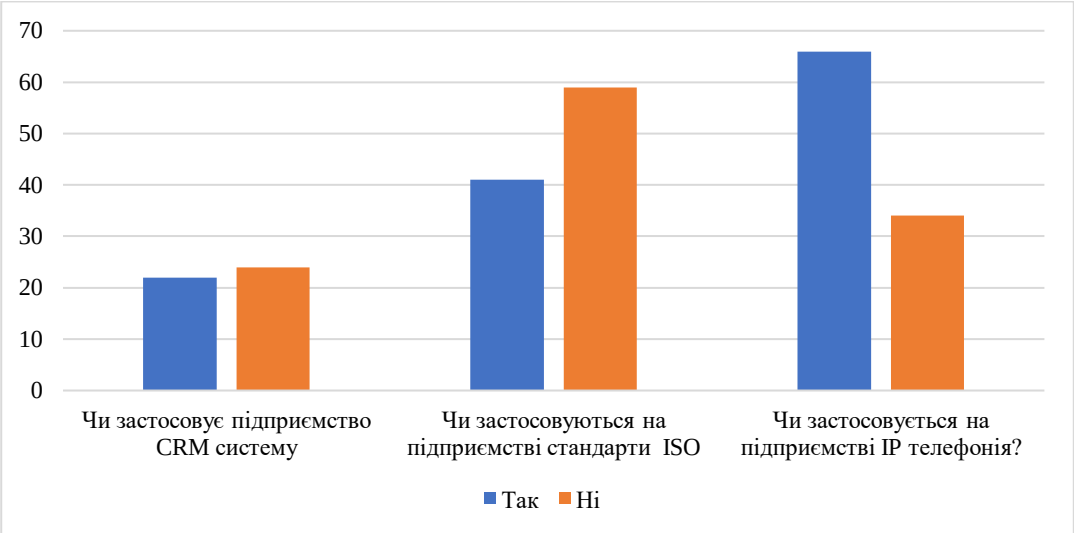


Рис. 2.3. Інформаційний потенціал підприємств торгівлі, %

Джерело: сформовано автором

Для торговельної галузі притаманна політика послідовної автоматизації діяльності (рис. 2.3). При цьому, варто відзначити високий рівень уваги до стандартів ISO, що є елементом залучення закордонного капіталу у галузь та активного розвитку імпорту у країни ЄС. На рис. 2.4 відображено аналогічний показник, але у контексті малих підприємств.

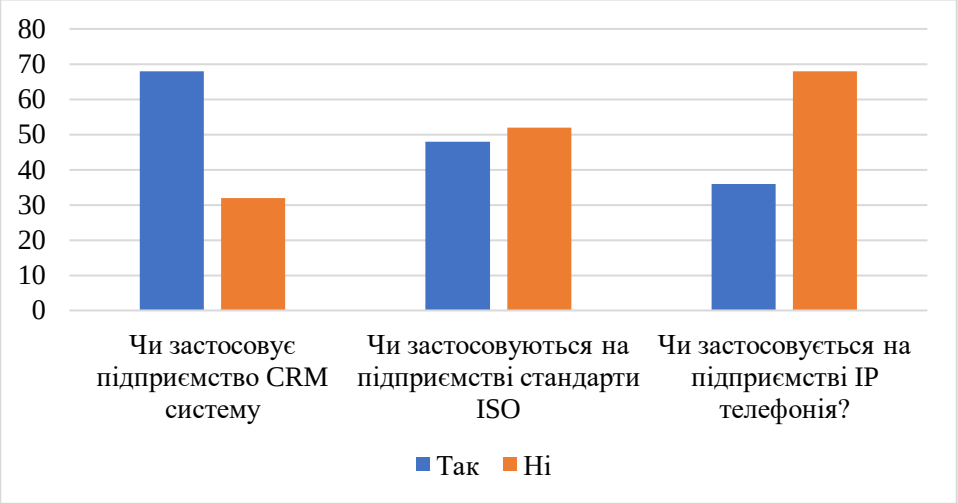


Рис. 2.4. Інформаційний потенціал малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Малі підприємства торгівлі яскраво демонструють етапи впровадження інформаційних систем у свою діяльність. Першим етапом є впровадження систем взаємодії з клієнтом. Його частка є найбільшою і саме він на початку діяльність дозволяє отримати максимальний ефект.

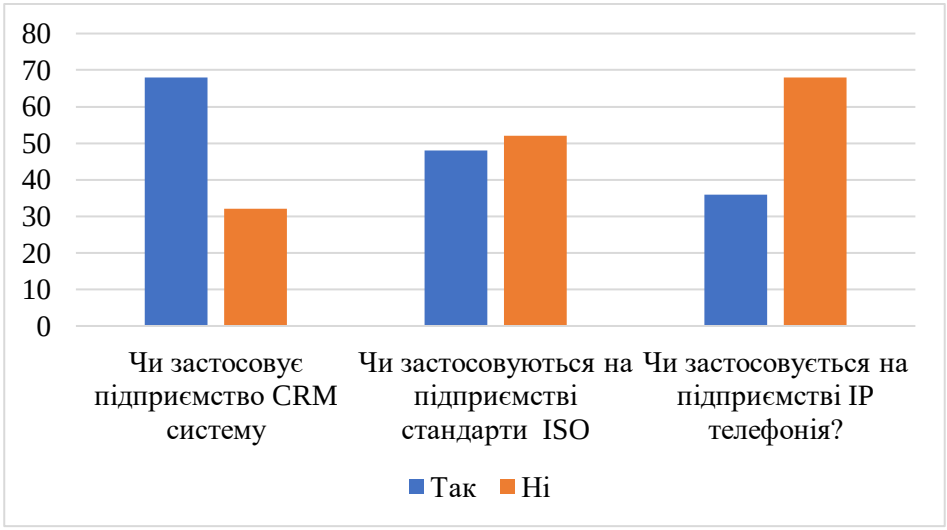


Рис. 2.5 Інформаційний потенціал середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Динаміка середніх підприємств (рис. 2.5) демонструє якісну зміну парадигми управління та перехід на стандарти ISO. Це важливий етап для продовження росту та залучення інвестиційних коштів.

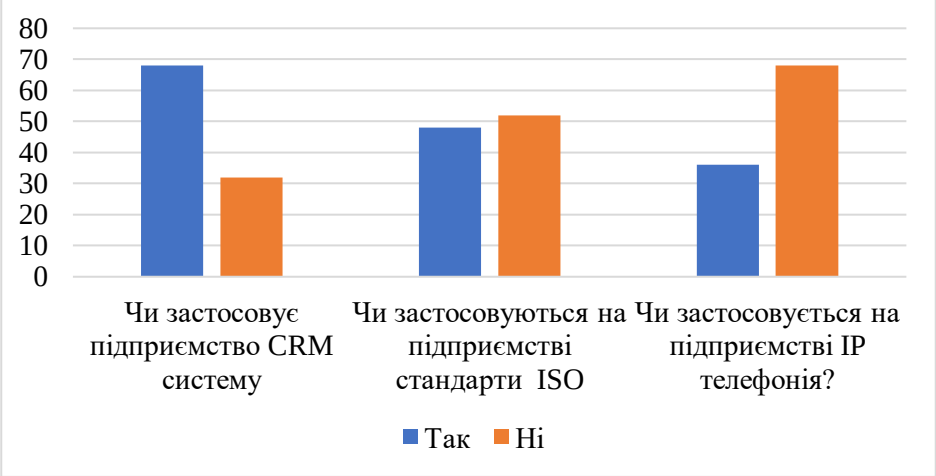


Рис. 2.6. Інформаційний потенціал великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Для великих підприємств (рис. 2.6) у питанні розвитку інформаційного потенціалу характерним є низьке залучення IP телефонії. Хоча ця послуга не є досить дорогою, проте вона є індикатором залучення інтегрованої системи управління у складну організаційну структуру.

Ще одним показником, який допоможе оцінити інформаційний потенціал є рівень витрат на програмне забезпечення (рис. 2.7).

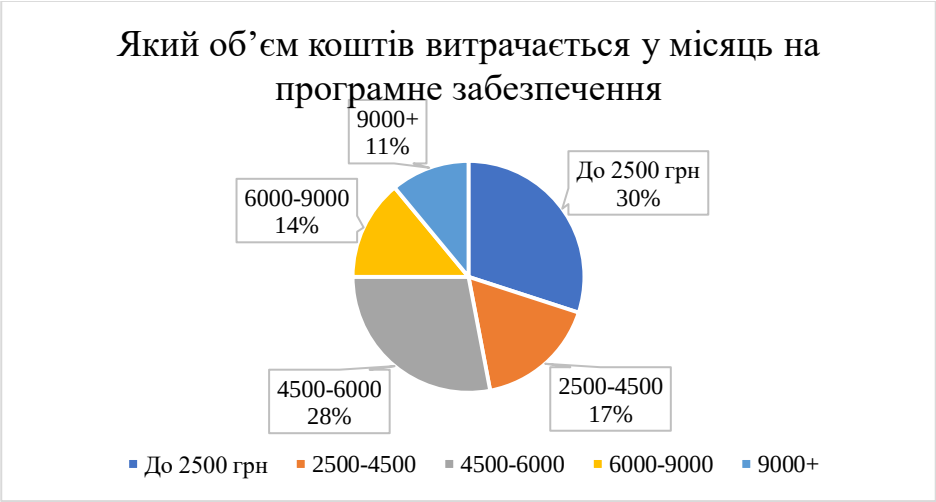


Рис. 2.7. Рівень витрат підприємств торгівлі на інформаційні послуги

Джерело: сформовано автором

Торговельна галузь внаслідок високої частки малого бізнесу демонструє відносно малий рівень витрат на програмне забезпечення. В основному це за рахунок залучення окремих програмних засобів. Розглянемо детальніше суму витрат відповідно до розміру підприємств. На рис. 2.8 відображено рівень витрат великих підприємств на інформаційні послуги.

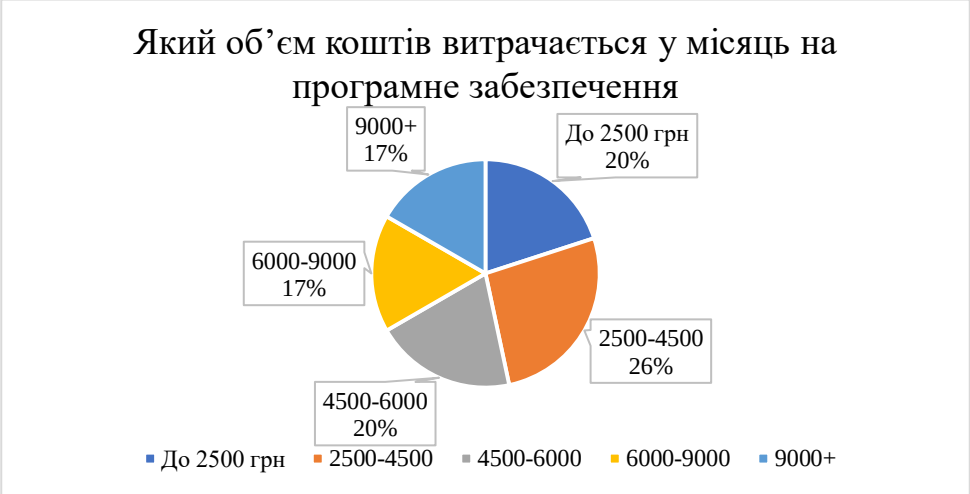


Рис. 2.8. Рівень витрат великих підприємств торгівлі на інформаційні послуги

Джерело: сформовано автором

Великі підприємства виділяють великий рівень коштів на утримання програмного забезпечення. Це пов'язано як із кількість інформаційних продуктів, так і з їх рівнем. На рис. 2.9 відображена структура для середніх підприємств.

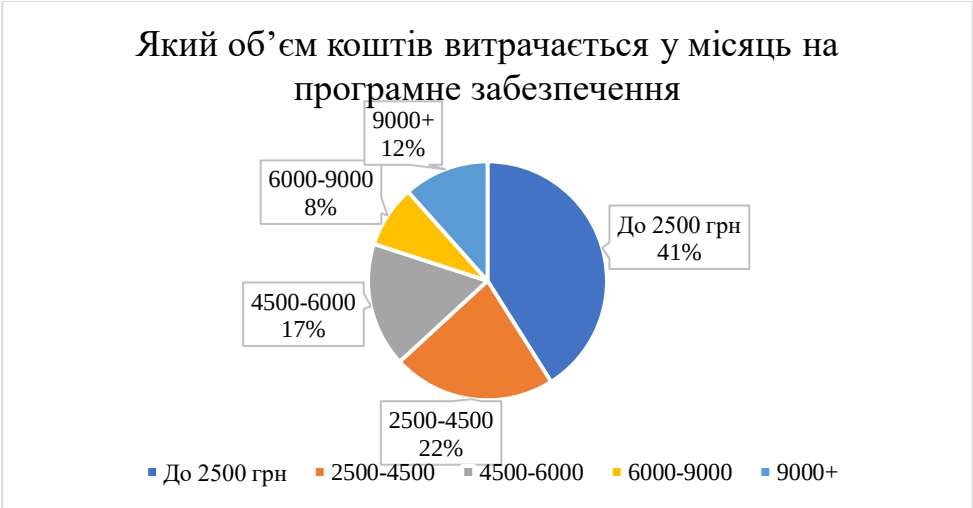


Рис. 2.9. Рівень витрат середніх підприємств торгівлі на інформаційні послуги

Джерело: сформовано автором

Тут можена побачити дещо меншу частку високих витрат. Це пов’язано із суб’єктивною оцінкою підприємствами ролі інформаційних продуктів в оптимізації діяльності. На рис. 2.10 відображений аналогічний показник для малих підприємств.

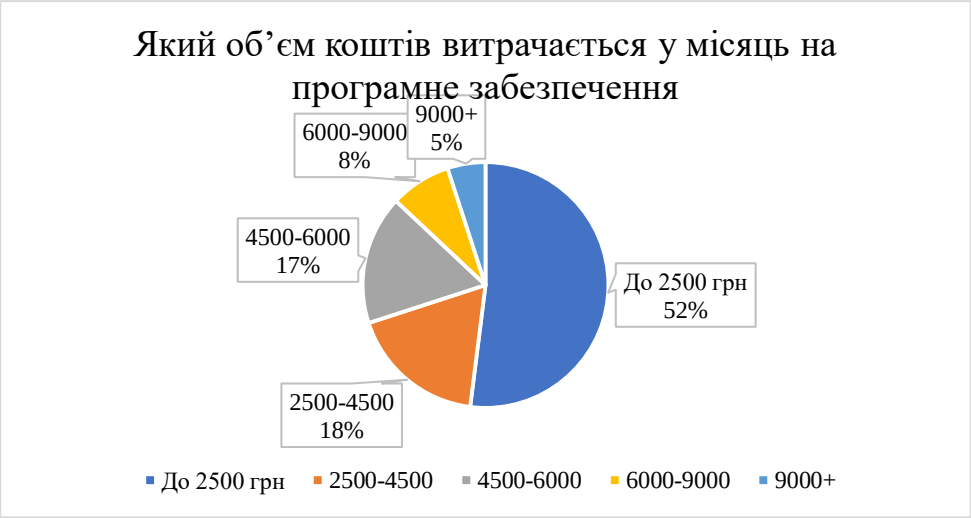


Рис. 2.10. Рівень витрат малих підприємств торгівлі на інформаційні послуги

Джерело: сформовано автором

Малі підприємства торгівлі характеризуються застосуванням окремих послуг та постійною економією на непріоритетних задачах. Рівень витрат відображає дану тенденцію.

Варто розглянути стан розвитку фінансового потенціалу підприємств торгівлі, на рис. 2.11.

У середньому для галузі показники свідчать про складне становище підприємств. При цьому рівень кредиторської заборгованості демонструє ріст потреб та залучення зовнішнього фінансування. Розглянемо детальніше стан фінансового потенціалу великих підприємств торгівлі на рис. 2.12.

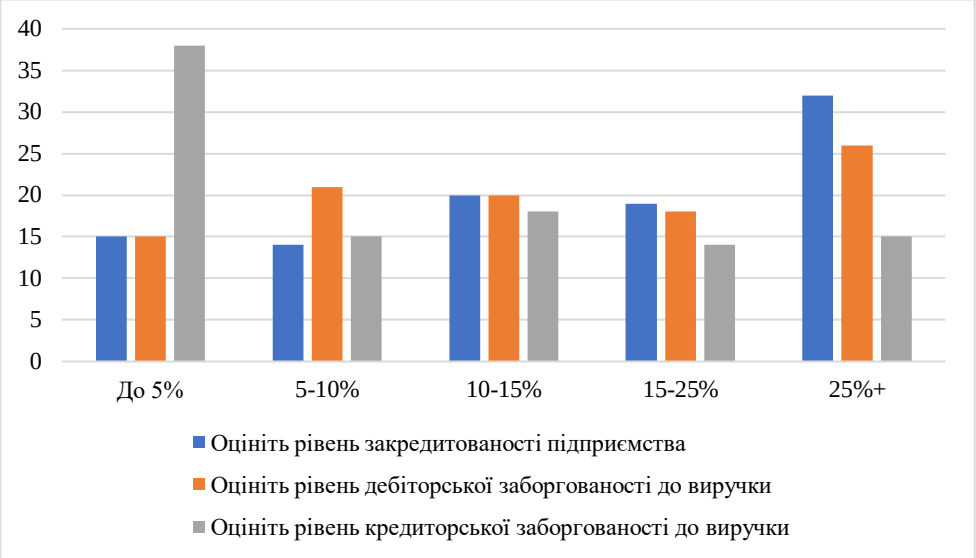


Рис. 2.11. Фінансовий потенціал підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

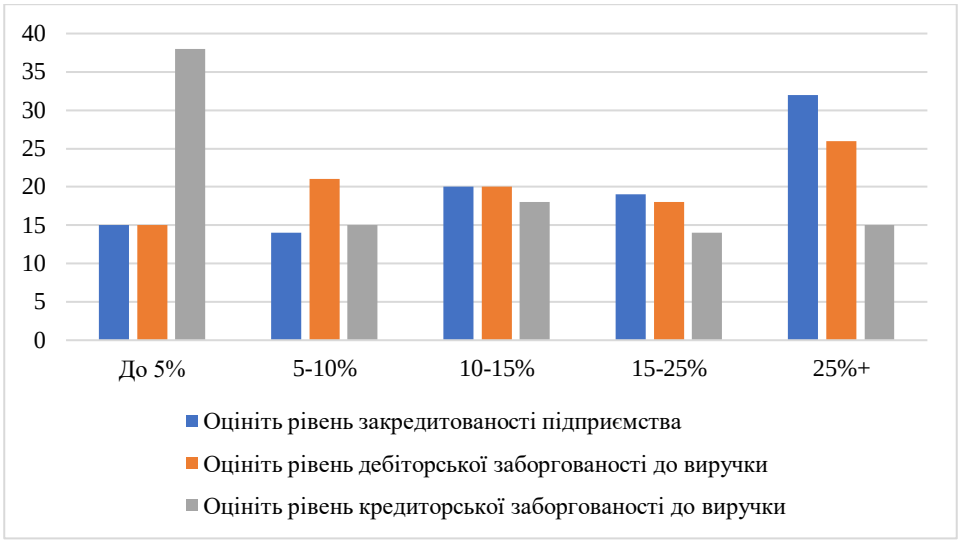


Рис. 2.12. Фінансовий потенціал великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Великий бізнес активно застосовує дебіторську заборгованість для пом'якшення умов ведення діяльності. При цьому варто зазначити відносно високий рівень закредитованості, що може опосередковано свідчить про зменшення показника автономії.

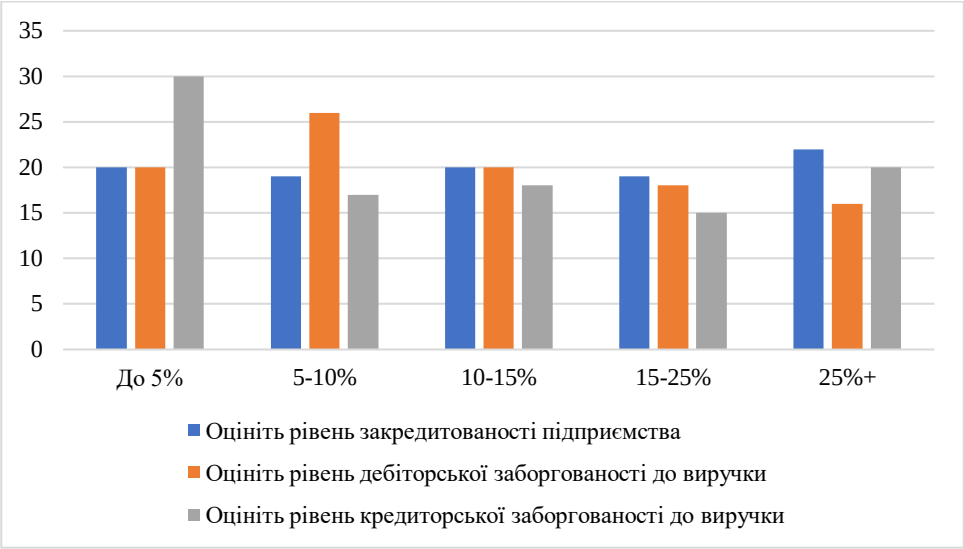


Рис. 2.13. Фінансовий потенціал середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Середній бізнес (рис. 2.13) демонструє динаміку, яка відрізняється від великого. Причиною цього є важчий доступ до капіталу, в особливості іноземного. Ще одним важливим елементом є порівняно менші об'єми закупівель, що впливає на об'єми дебіторської заборгованості. Фінансовий потенціал малого бізнесу відображено на рис. 2.14.

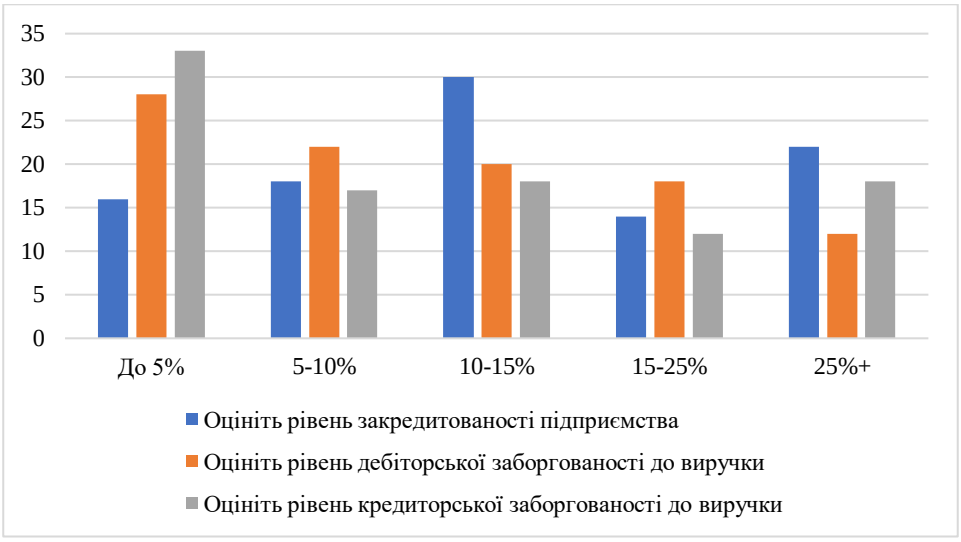


Рис. 2.14. Фінансовий потенціал малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Малі підприємства (рис. 2.14) в Україні знаходяться у складних умовах для залучення капіталу, що можна побачити на діаграмі.

Підсумовуючи огляд фінансового потенціалу підприємства торгівлі, варто вказати, що він охоплює усі фінансові ресурси, здатність до залучення та ефективного використання грошових коштів для забезпечення фінансової стабільності, розвитку та досягнення стратегічних цілей. Важливими аспектами фінансового потенціалу є ліквідність, рентабельність, стійкість та фінансова гнучкість.

Інвестиційний потенціал підприємства торгівлі визначається його здатністю залучати і використовувати інвестиції для розвитку, модернізації та розширення своєї діяльності. На рис. 2.15 відображена оцінка інвестиційного потенціалу торговельної галузі.

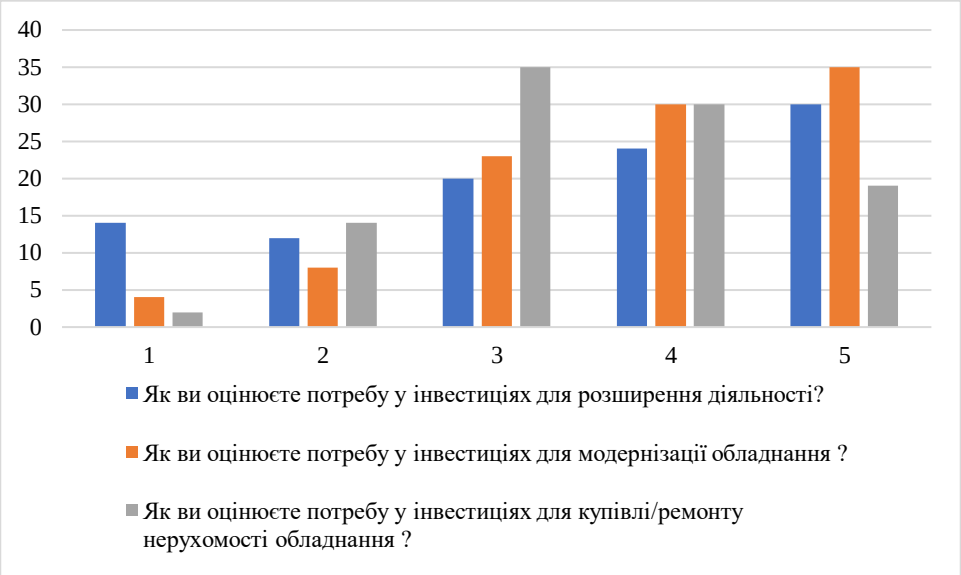


Рис. 2.15. Інвестиційний потенціал підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Попередньо зазначимо що тут відображено оцінку підприємствами нагальної потреби у фінансуванні діяльності. Можна помітити, що пріоритетним напрямом для інвестування є модернізація обладнання. Усі інші залежать виключно від розміру підприємства. Оцінимо детальніше інвестиційний потенціал великих підприємств торгівлі (рис. 2.16).

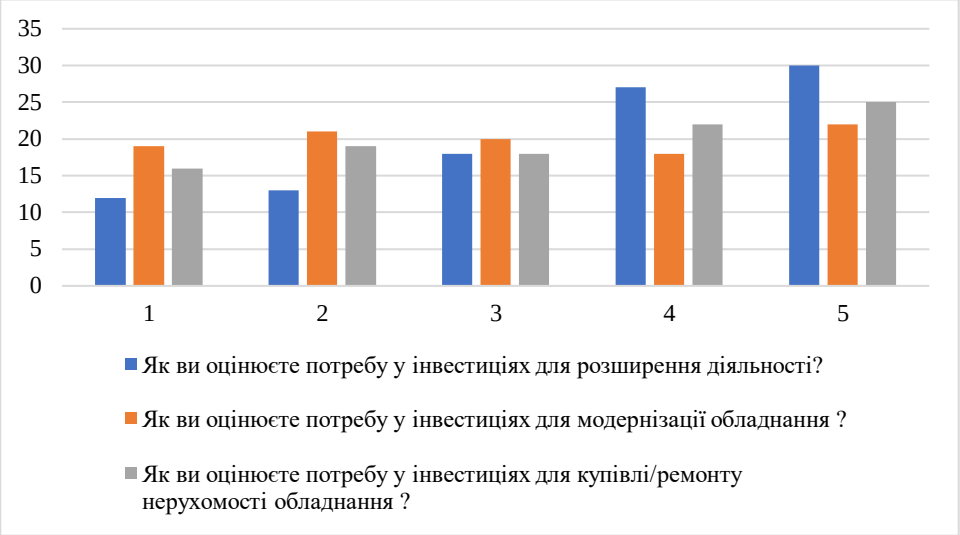


Рис. 2.16. Інвестиційний потенціал великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

У великого бізнесу інвестиційна ціль полягає у перелаштуванні бізнесу на інші регіони, тому бачимо високий запит на кошти для розширення діяльності. Інші показники знаходяться у межах середнього по галузі. Що ж до середнього бізнесу (рис. 2.17), то тут основною потребою є купівля/ремонт нерухомості та модернізація. Це пов'язано із меншим об'ємом коштів в умовах переорієнтації. Такий бізнес шукає шляхи самостійно закріпитись на новому місці.

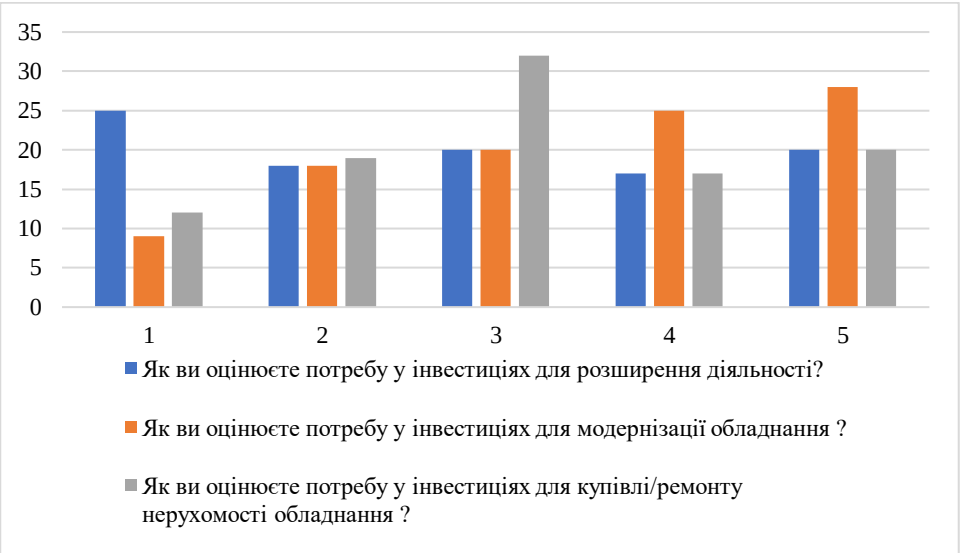


Рис. 2.17. Інвестиційний потенціал середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.18 бачимо інвестиційний потенціал малих підприємств торгівлі. Нагальною потребою для них є модернізація. Це означає, що на сьогодні малий бізнес застосовує усі доступні засоби для того, щоб залишить на ринку.

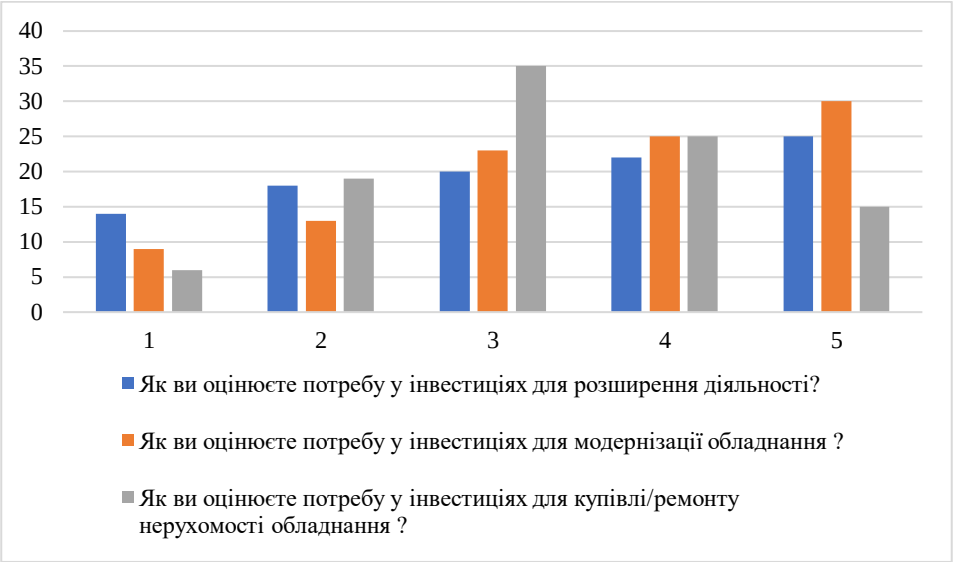


Рис. 2.18. Інвестиційний потенціал малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

У ситуації активних воєнних дій та воєнного стану для бізнесу пріоритетним завданням є залучення інвестицій у оновлення обладнання або розширення бізнесу (внаслідок переїзду з небезпечних регіонів). Питання залучення коштів у нерухомість відходить на наступний план.

Технологічний потенціал підприємства торгівлі включає комплекс технічних ресурсів, обладнання, технологій і систем, які використовуються для забезпечення оптимального функціонування підприємства та виконання його основних функцій, таких як закупівля, зберігання, обробка, транспортування і продаж товарів.

Далі розглянемо оновлення основних засобів у галузі на рис. 2.19

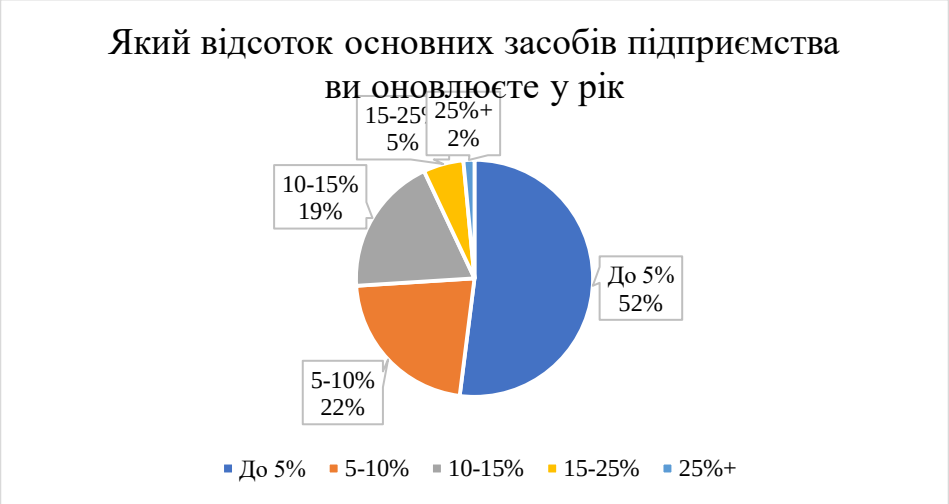


Рис. 2.19. Частка оновлення основних засобів

Джерело: сформовано автором

В цілому по галузі, оновлення основних засобів проходить ритмічно у частці 5%. Порівнюючи це із середнім рівнем амортизації, то політика компанії не дозволяє забезпечувати органічне розширення бізнесу. Розглянемо дану ситуацію для великих підприємств.

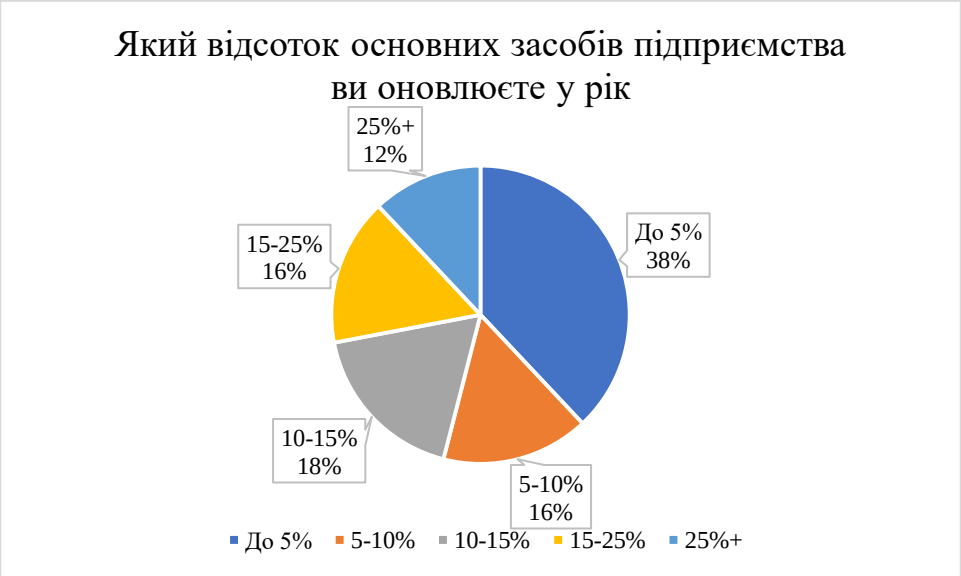


Рис. 2.20. Частка оновлення основних засобів великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Великі підприємства забезпечують оновлення основних засобів вище планової амортизації, що допомагає їм підтримувати діяльність. Розглянемо детальніше середні підприємства на рис. 2.21.

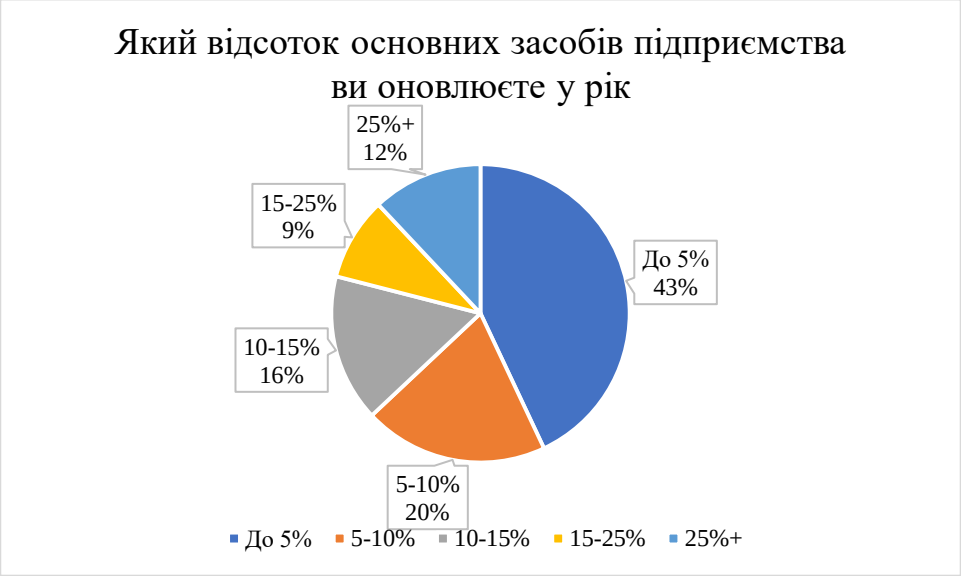


Рис. 2.21. Частка оновлення основних засобів середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Суперечлива динаміка середнього бізнесу відображає процес переорієнтації та зміни в управлінні. Для частини підприємств застосовується політика економії, інші активно інвестують, особливо в умовах перенесення діяльності. Розглянемо стан малих підприємств на рис. 2.22.

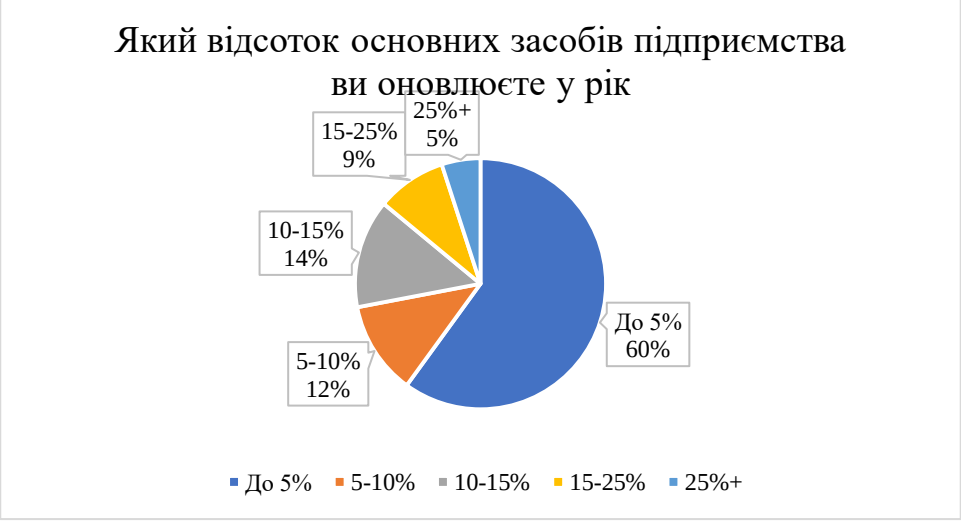


Рис. 2.22. Частка оновлення основних засобів малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Малі підприємства, перебуваючи в умовах високого ризику та низького капіталу, змушені економити на основних засобах.

Для українського ринку характерним є висока зношеність основних засобів. Торговельна галузь не є винятком. На сьогодні для галузі є потреба у оновленні активів для більш ефективної діяльності підприємств.

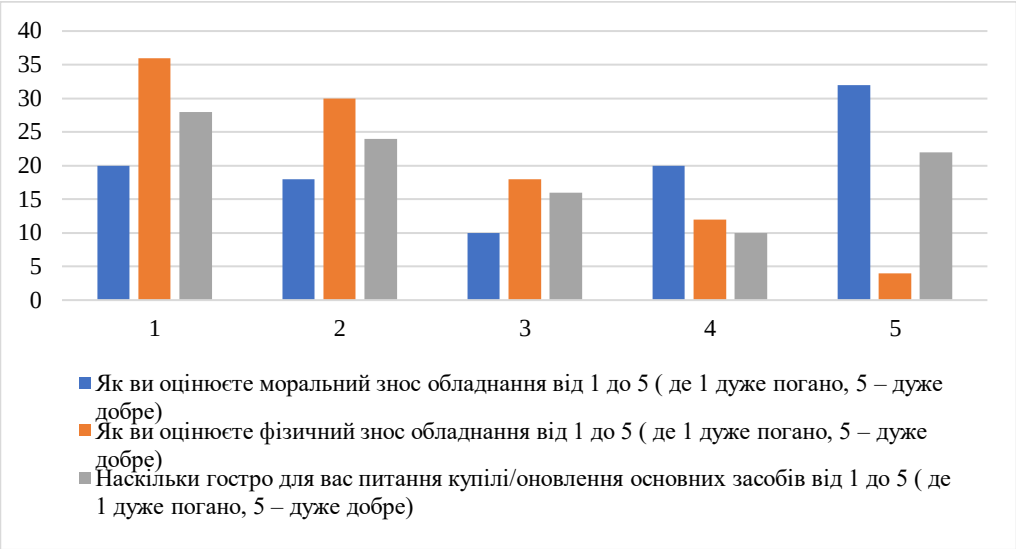


Рис. 2.23. Технологічний потенціал підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.23 відображено технологічний потенціал підприємств торгівлі. Для більшості галузі фізичний знос стає складним питанням розвитку. При цьому оцінка морального зносу оптимістичніша. Що ж до купівлі обладнання, то тут відіграє роль присутність можливості залучати обладнання, що було у вжитку в країнах ЄС. Розглянемо детальніше ситуації серед великих підприємств галузі (рис. 2.24).

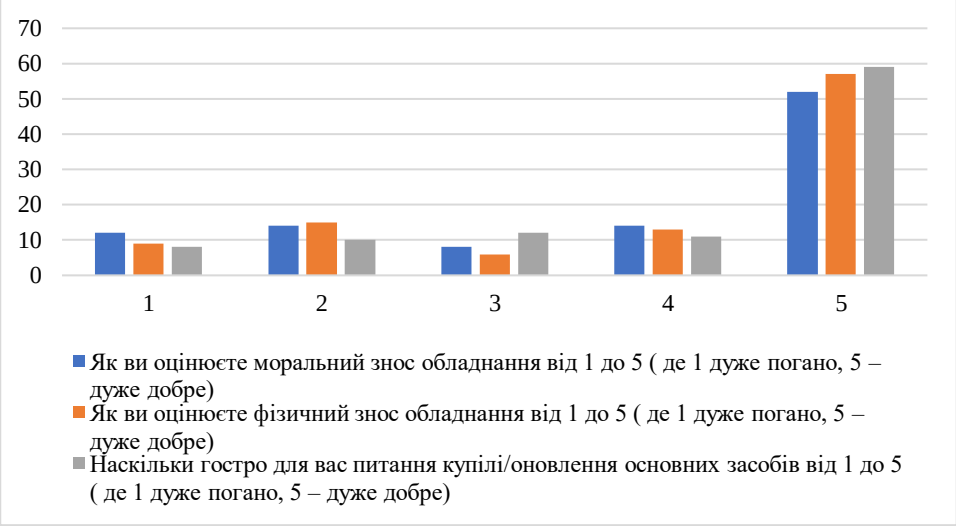


Рис. 2.24. Технологічний потенціал великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Для великого бізнесу ситуація має позитивний характер. Динаміка цього була згадана раніше. Що ж до середнього бізнесу (рис. 2.25), то тут моральний знос порівняно низький, проте фізичний та питання купівлі уже мають проблемний характер.

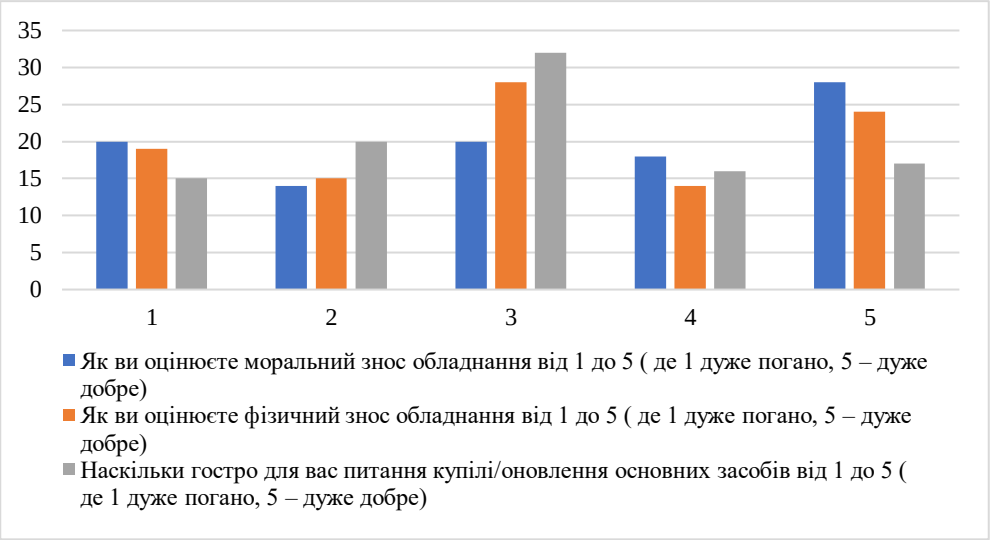


Рис. 2.25. Технологічний потенціал середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.26 відображено стан технологічного потенціалу малих підприємств галузі. Динаміка близька до середньої у галузі, проте моральний знос вище. Це свідчить про залучення обладнання, що вже було у вжитку. Така динаміка відповідає умовам ведення бізнесу у воєнний стан.

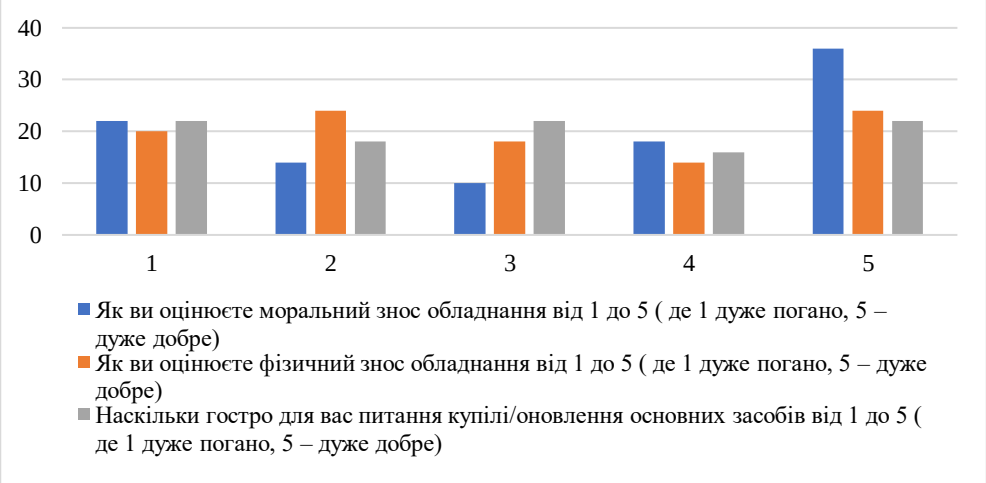


Рис. 2.26. Технологічний потенціал малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Для торговельної галузі України характерним є досить високий (понад 60% знос обладнання). Інша характерна риса – застосування вживаного чи відновленого обладнання з метою зменшення витрат. Послуги лізингу в Україні малопоширені і реалізуються в основному великими гравцями.

Загальна оцінка керівників підприємств торгівлі їх ресурсного забезпечення показує загальну оцінку економічного потенціалу підприємства (за ресурсним підходом) (рис. 2.27).

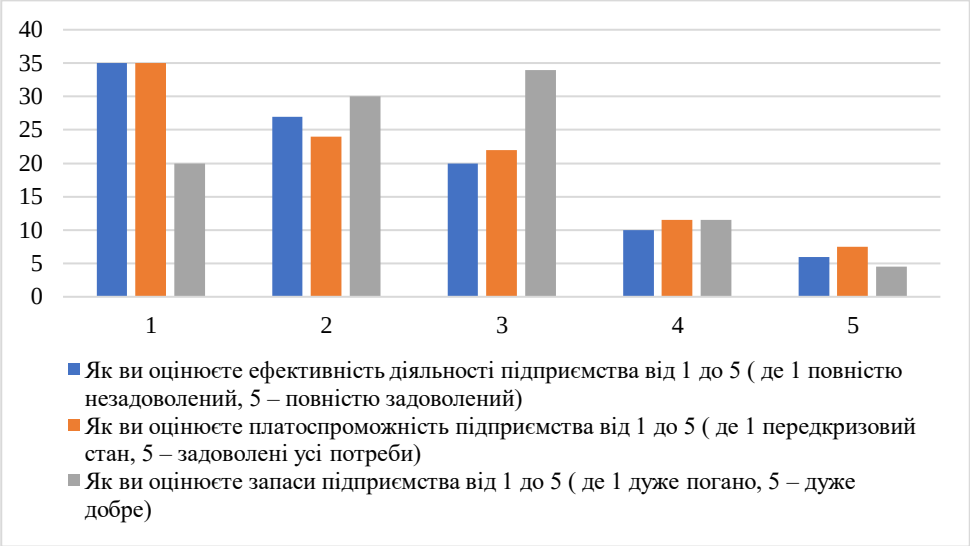


Рис. 2.27. Ресурси підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Для оцінки основних ресурсів були обрані такі показники як ефективність діяльності або рентабельність, що дає оцінку наявним фінансовим ресурсам підприємства і можливостей для розвитку, платоспроможність відображає на скільки підприємство задовольняє свої потреби та чи здатне витримати можливі ризики, запаси дають оцінку ресурсної маневреності підприємства.

Результати відображають суб'єктивну оцінку бізнесом економічної ситуації, яка є досить несприятливою через вплив ковіду і початок воєнного стану. Зниження платоспроможності пов'язано із розміщення більшості активів торговельної галузі України у межах регіонів, де ведуться чи велись активні бойові дії. Що ж до запасів підприємства, то після спалаху Covid-19 вони засвоїли потребу мати запас товарів на перший час, що і відображається на їхньому

оцінюванні ситуації. Перейдемо до аналізу ситуації на великих підприємств торгівлі відображену на рис. 2.28.

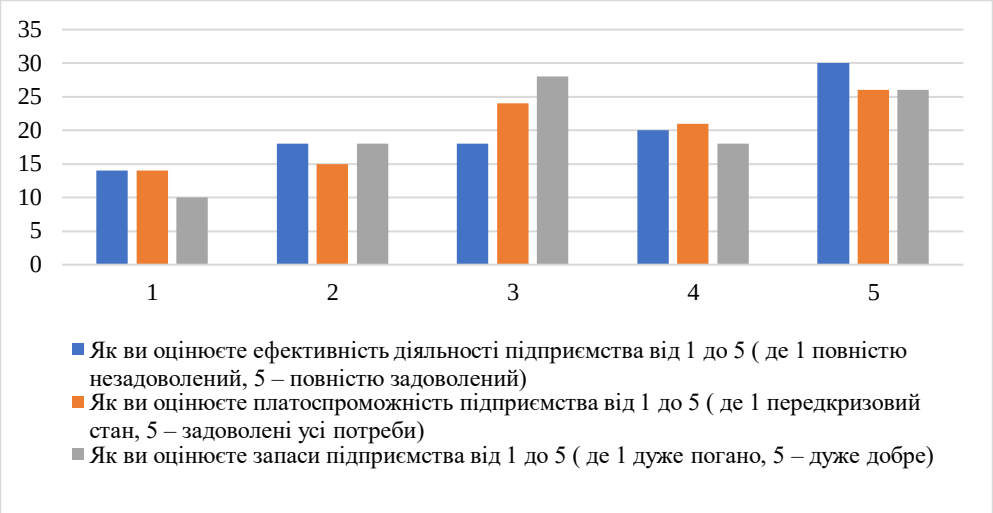


Рис. 2.28. Ресурси великих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Великий бізнес демонструє оптимізм внаслідок великого досвіду у пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Навіть при отриманих збитках, більшість великих торговельних мереж проводять активне перелаштування бізнес-процесів та потужностей, що і бачимо за результатами опитування.

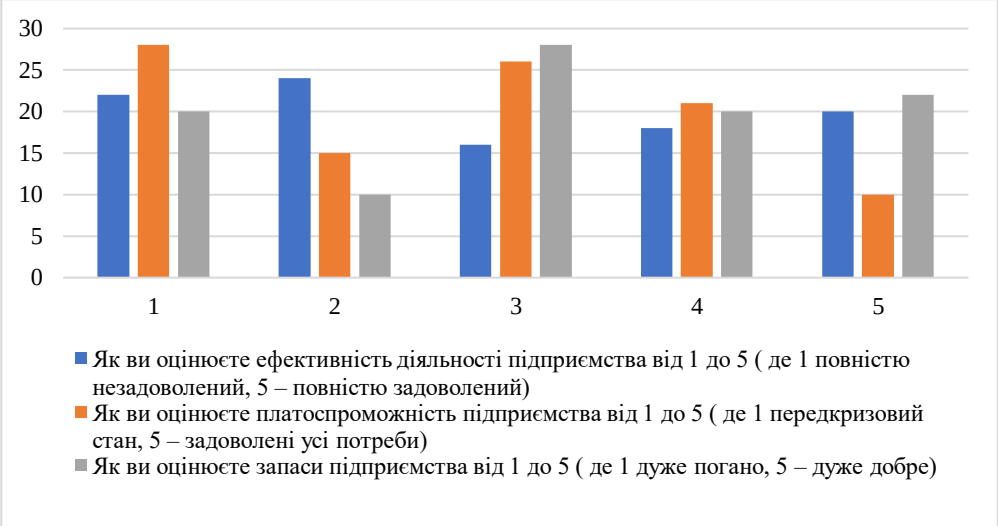


Рис. 2.29. Ресурси середніх підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Середні підприємства (рис. 2.29) демонструють виваженішу та менш оптимістичну думку. Причиною цього є більша локалізованість та більша

залежність від внутрішнього ринку, особливо капіталу. Звернемо увагу на рис. 2.30 де відображено аналогічний показник для малого бізнесу.

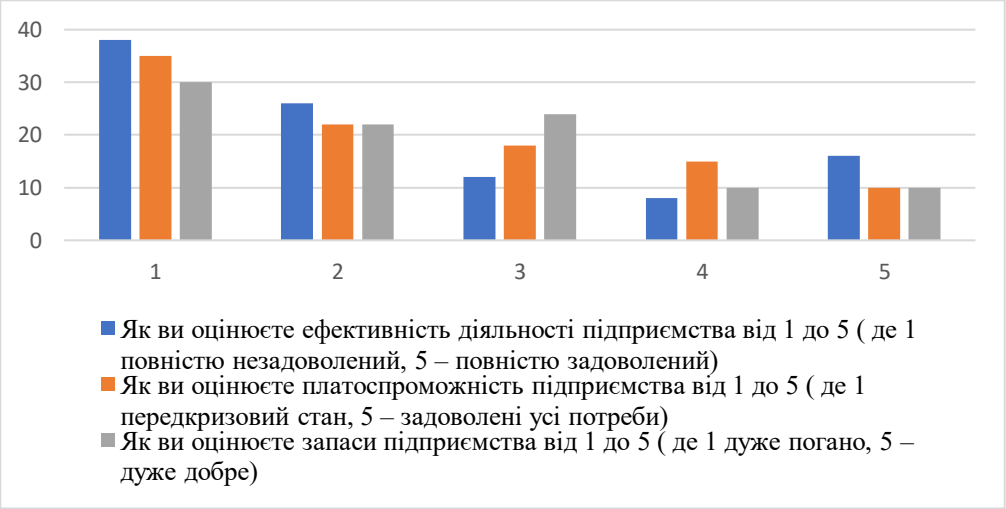


Рис. 2.30. Ресурси малих підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором

Для малих підприємств динаміка суперечлива, проте саме вони демонструють як найбільшу мобільність у галузі, так і високий рівень клієнтоорієнтованості. Доповнюється це активною участю ВПО у галузі.

Височин І. та Вавдійчик І. зазначають, що важливими аспектами управління, що можуть забезпечити стійкість функціонування підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану є розробка оптимального асортименту товарів, що враховує потреби ринку та об'єднує товари різних категорій у правильних пропорціях; постійний моніторинг ринку споживчих товарів і вибір найбільш вигідних джерел постачання товарів для підприємства, а також моніторинг можливих цін закупівлі та реалізації товарів, порівняння їх з цінами підприємств-конкурентів. Для забезпечення успішної господарської діяльності не лише забезпечувати наявність конкурентоздатних товарів з точки зору якості, ціни та асортименту, але також створювати вигідні умови для їх постачання [114, с. 6].

Проте, не лише оптимізація асортиментної політики, а і вдосконалення бізнес процесів та підходів до розвитку підприємства, з пристосуванням до умов

зовнішнього середовища є запорукою ефективності управління підприємством торгівлі [115, с. 69].

Підсумовуючи результати, можна оцінити економічний потенціал галузі, що знаходиться на рівні вище середнього. Великий бізнес демонструє високий розвиток складових, серед яких технічний, інформаційний та інвестиційний потенціал. Хоча, в умовах воєнних дій, зазнали структурних змін інвестиційні програми. Великий бізнес має великий досвід роботи у кризових ситуаціях, що він і демонструє.

Середній бізнес показує дещо гірші показники, особливо, в у мовах складного залучення позикових коштів. Саме цю динаміку бачимо в інвестиційному та фінансовому потенціалах. Поруч з цим, підприємства продовжують діяльність та активно займаються переїздом у інші регіони України.

Малий бізнес демонструє активну участь в економіці, здійснює переформатування діяльності в умовах воєнного стану. Тут важливим є ресурсний потенціал, який демонструє уміння вести діяльність в складних умовах. Малий бізнес навіть без достатнього інформаційного та інвестиційного потенціалів активно займається модернізацією обладнання та оптимізацією діяльності.

Висновки до розділу 2

Торговельна галузь України за останнє десятиліття переживає динамічний етап росту який має як і високі темпи росту за рахунок транскордонної торгівлі, появи великих інвесторів, появи регіональних та національних гравців, залученням іноземних компаній у галузь, так і спади пов’язані із пандемією коронавірусу та початком повномасштабного вторгнення в Україну.

Стан галузі в останні роки тяжіє до оптимізації усіх категорій витрат. При цьому в торгівлі закріпилась європейська практика, що базується на скороченню витрат на штат в останню чергу, оскільки вони є і клієнтами.

Економічний потенціал галузі зазнав суттєвих втрат внаслідок воєнних дій. Проте бізнес приймає усі кроки для відновлення довоєнних показників.

Підприємства в залежності від свого розміру займаються як оптимізацією поточної діяльності, так і інвестуванням у нові об’єкти, нарощуючи інвестиційний та технічний потенціал.

Українська торгівля демонструє стабільну практику автоматизації діяльності та оптимізації своїх бізнес-процесів. Ця динаміка не змінюється із плином воєнного часу. Важливим аспектом розвитку є більше залучення лізингу у діяльність та зменшення витрат на нерухомість та нове обладнання.

Серед факторів ризику для торгівельної галузі залишаються традиційні проблеми України, такі як податкові зміни, політичні турбуленції, коливання валютного курсу та платоспроможність. Проте нові стратегії управління та розвитку регіональних мереж надають можливість знизити ризики, пов’язані з платоспроможністю, і підтримувати малий бізнес шляхом активного впровадження власних торгових брендів.

Визначено, що фундаментальне місце серед факторів зовнішнього середовища займають економічні фактори. Інші види повинні визначатися і враховуватися в залежності від значущості їх впливу та специфіки діяльності. Один і той самий фактор може бути класифікований за різними ознаками. Він є об’єднуючим між різними класифікаціями. Тому запропоновано відобразити специфіку їх взаємозв’язку та визначено середовище взаємодії факторів впливу на економічний потенціал торгівлі. Це допомагає встановити місце фактора в загальній системі, що сприяє полегшенню процесу оцінки ступеня впливу факторів на економічний потенціал підприємства.

Також представлено структуризацію факторів залежно від рівня прояву: індивідуальні, локальні, загальні, глобальні. Визначення факторів за цією класифікацією дає можливість ранжувати ступінь впливу зовнішніх факторів, адже чим нижчий рівень прояву, тим більше фактор впливає на економічний потенціал підприємства.

Визначено, що підхід до управління економічним потенціалом підприємства має ґрунтуватись на визначенні та застосуванні системи ресурсів і компетенцій та їх взаємозв’язків, яка здатна протидіяти та адаптуватись до впливу

зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечить розвиток елементів та всієї системи економічного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства.

Результати дослідження систем управління підприємств торгівлі України показали, що торговельна галузь України зіткнулась з рядом викликів і недоліків, що обмежують її потенціал. Впровадження сучасних технологій і систем, таких як CRM і стандарти ISO, переважно спостерігається у великих підприємствах, в той час, як малі бізнеси залишаються менш систематизованими. Застосування програмного забезпечення та ефективних програм лояльності є недостатньо розвиненими, а впровадження технологій часто відбувається хаотично. Зношеність обладнання та нестача інвестицій у розвиток є проблемами, які потребують уваги. Українська торгівля, однак, демонструє стабільну практику автоматизації діяльності та оптимізації своїх бізнес-процесів, що не змінюється навіть у воєнний час. Важливим аспектом є більше залучення лізингу у діяльність та зменшення витрат на нерухомість та нове обладнання. Проте, управління економічним потенціалом здійснюється переважно великими та середніми підприємствами, тоді як для малих підприємств це питання або низького пріоритету, або надто дороге у реалізації. Хоча, як великий, так і малий бізнес демонструють чітке розуміння свої сильних та слабких сторін. Великі підприємства зосереджують свої зусилля на збільшенні інвестиційного потенціалу, водночас малі та середні – на оптимізації ресурсів і економії коштів. Розвиток економічного потенціалу для підприємств галузі залежить в більшості від фінансових можливостей. У випадку великого бізнесу вони задіюють свій адміністративний апарат для того щоб покращувати становище на ринку та знаходити нові прибуткові об’єкти та комерційно привабливі рішення. Такий підхід дозволив їм накопичити економічний потенціал достатній для того щоб вести діяльність в умовах воєнних дій. Для середнього бізнесу у розвиток економічного потенціалу є другорядною ціллю, проте саме ці підприємства приймають найбільш ефективні рішення у контексті таких складових економічного потенціалу як технічна та інноваційна. Їхні маркетингові рішення,

ефективна робота з фінансами та вміння взаємодіяти із цільовою аудиторію дозволяють їм залучати додаткове фінансування та проводити часткове оновлення основних засобів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.

3.1. Формування ключових економічних компетентностей підприємства торгівлі в процесі розвитку економічного потенціалу.

Економічний потенціал як категорія є індикатором його компетенцій та компетентностей у економіці. Говорячи про компетенції та компетентності варто визначити обидва поняття. Компетенція як економічна категорія становить певну норму, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання, а компетентність – це оцінка досягнення (або недосягнення) цієї норми. Їх практична реалізація у розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі полягає у формі компетенції як складової економічного потенціалу, що найбільш розвинена у підприємства та демонструє стабільний ріст, а компетентність являє собою рівень реалізації компетенції.

В економічному дискурсі ці терміни з’явились в останні два десятиліття, причиною їх появи стали глобалізаційні процеси у світовій економіці, зростання ролі спеціалізації та кооперації, а також посилення конкуренції як у межах однієї країни, так і у світі. Компетентності як один з елементів стратегічного управління підприємством являють собою більш специфічну та реалізовану форму конкурентних переваг.

Формування ключових економічних компетентностей підприємства торгівлі є критичним фактором для розвитку економічного потенціалу. У зв’язку зі зростаючою конкуренцією в галузі торгівлі, підприємства повинні мати якісну менеджмент-команду, яка може працювати з різними економічними інструментами та стратегіями, а також ефективно розв’язувати економічні проблеми.

Ключові економічні компетентності, які повинно мати підприємство торгівлі, включають такі аспекти:

Фінансова компетенція – здатність підприємства ефективно реалізовувати свої фінансові ресурси, залучати необхідні кредитні кошти, та підтримувати основні показники діяльності.

Маркетингова компетенція – здатність до розробки та впровадження маркетингових стратегій, аналізу ринку та попиту на товари та послуги, а також до взаємодії зі споживачами.

Інвестиційна компетенція – здатність до залучення інвестиційних коштів на умовах підприємства, аналізу ринку капіталу, а також до взаємодії з інвесторами

Інформаційна компетенція – здатність до залучення інформаційних технологій у діяльність, оптимізація витрат на програмне забезпечення та автоматизація діяльності.

Інноваційна компетенція – здатність до пошуку та реалізацій результатів НДДКР та найбільш ефективних практик у діяльність, пошук пріоритетних напрямів для оптимізації витрат.

Технологічна компетенція – здатність до ефективного використання наявних ресурсів, таких основні засоби, матеріальні та нематеріальні активи, для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Логістична компетенція – здатність до швидкого та ефективного аналізу потреб у запасах. Вмінні вираховувати найбільш ефективні маршрути та знаходити оптимальні місця для логістичного забезпечення діяльності.

Кадрова компетенція – здатність до ефективної комунікації зі співробітниками, розвиток персоналу та його кваліфікації.

Для формування цих компетентностей підприємства торгівлі можуть використовувати різні підходи, включаючи проведення тренінгів та семінарів для співробітників, навчання за допомогою електронних навчальних платформ та віртуальних тренажерів, розвиток системи наставництва та менторства, а також використання зовнішніх консультантів та експертів.

Зважаючи на те, що формування ключових економічних компетентностей підприємства торгівлі є складним та багатогранним процесом, кожна з складових відповіді вимагає детальнішого розгляду. Опис детальних характеристик кожної з цих складових може допомогти краще зрозуміти, як вони сприяють формуванню економічної компетентності підприємства торгівлі.

Маркетингова компетенція охоплює низку компетентностей, необхідних для розвитку та впровадження маркетингових стратегій, аналізу та розуміння потреб споживачів, визначення конкурентних переваг підприємства, а також до взаємодії зі споживачами. Ці компетентності включають планування та реалізацію маркетингових планів та програм, підготовку та проведення маркетингових досліджень, розробку та впровадження продуктових стратегій, планування та організацію рекламних кампаній, аналіз та оцінку ефективності маркетингових заходів. Маркетинговий менеджмент є важливою складовою економічної компетентності підприємства торгівлі, оскільки дозволяє збільшити продажі та підвищити рівень задоволення споживачів, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та збільшенню його прибутковості.

Логістична компетенція включає компетентності, пов’язані з плануванням, організацією та контролем процесів забезпечення матеріальних потоків та доставлення товарів до споживачів. Ці компетентності включають управління складськими запасами, планування та організацію доставлення товарів, виявлення та розв’язання проблем, пов’язаних зі зберіганням та транспортуванням товарів, контроль якості та кількості поставок, аналіз та оцінку ефективності логістичних процесів. Логістичний менеджмент є важливою складовою економічної компетентності підприємства торгівлі, оскільки дозволяє забезпечити оптимальні умови зберігання та доставки товарів, знизити витрати на логістику та підвищити ефективність операцій підприємства.

Кадрова компетенція охоплює компетентності, пов’язані з плануванням та реалізацією політики у сфері кадрової роботи, підбором та організацією роботи персоналу, виконанням адміністративних та організаційних функцій, пов’язаних з управлінням персоналом, плануванням та проведенням навчання та розвитку

персоналу, оцінкою та мотивацією працівників. Управління персоналом є важливою складовою економічної компетентності підприємства торгівлі, оскільки дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації працівників, їхню мотивацію та задоволення від роботи, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова компетентність, перш за все, реалізується як можливість та здатність підприємствами отримувати фінансові ресурси за оптимальною ціною та у необхідний термін. І хоча основна увага тут на питання пов'язані із залученням коштів, ця компетенція забезпечує можливість вести зрівноважену політику дебіторських та кредиторських зобов'язань, що є джерелом уваги для багатьох підприємств торгівлі. Специфіка торговельної діяльності потребує ретельної уваги не лише до об'ємів заборгованостей, а й до гармонізації кредиторських та дебіторських платежів, задля уникнення зайвих витрат та потреби у залучення короткострокового фінансування.

Інвестиційна компетентність хоча і є дещо схожою до фінансової, проте відрізняється за призначенням. Якщо фінансова компетентність присвячена гармонізація платежів та управління поточними зобов'язаннями та забезпеченнями, то інвестиційна призначена для залучення коштів та активів у майбутню діяльність. В полі її уваги є як організація самого проекту, так і пошук та залучення інвесторів.

У торговельній галузі така компетенція відображається у формі підприємства, що не лише здійснює торговельну діяльність, а й ефективно та у короткі строки реалізує залучення коштів у нові проекти. Дана компетенція потребує від підприємств особливої прискіпливості та досвіду у планування економічної діяльності та підготовки фінансових моделей. Інший аспект – пошук інвесторів відображає розвиток репутації як одної зі складових даної компетенції.

Інноваційна компетенція являє собою здатність підприємства торгівлі, розробляти чи знаходити, аналізувати та впроваджувати у свою діяльність інновації, які можуть мати різний характер, зазвичай технологічний. Говорячи про дану компетентність, то в основі її розвитку є доскональне знання як своєї галузі,

так і супутніх. Тут на особливу увагу заслуговує персонал як одне з основних джерел. Саме аналітичні уміння персоналу є основною умовою для появи та розвитку даної компетентності. Проте не варто її плутати із будь-яким іншими, адже її основна мета – реалізація новітніх рішень для більшого економічного ефекту в діяльності підприємства. Типовими прикладами такої компетенції є розвиток «магазинів без покупців», що увібрали у себе технологічні рішення зі складського господарства та пристосували їх у роздрібній торгівлі.

Технологічна компетентність являє собою одну з найбільш фундаментальних та найменш розвинених у торговельній галузі України. Визначаючи дану концепцію варто звернути увагу на основні засоби. Здатність та можливість отримати необхідне технічне забезпечення торговельної точки. Під технічним забезпеченням торговельної точки варто розуміти усе обладнання та матеріали, які необхідні для ведення торговельної діяльності відповідно до асортименту та потреб покупців. Основне питання розвитку даної компетентності полягає у спеціалізації своєї діяльності для відповідної аудиторії.

Інформаційна компетенція є комплексною аналітичною компетенцією, яка одночасно виступає як джерелом для кожної із попередніх, так і їхнім результатом. Її основою як і випадку із технічною чи маркетинговою компетенцією є клієнт. Та як і в інноваційні компетентності вона пов’язана із залученням нових технологій. У даній концепції основна увага пов’язана із нематеріальними активами підприємства – патентами, ліцензіями, програмними розробками. Для підприємства торгівлі ця компетенція реалізується через автоматизацію діяльності і полягає у визначення, підготовці та впроваджені у діяльність підприємства торгівлі програмного забезпечення. Інший аспект – в процесі аналізу інформації, отриманої з торговельних точок, існує потреба у реєстрації патенту чи торговельної марки. Дана компетенція означає вміння підприємства обрати оптимальний варіант як за вартістю, так і за часом та цільовою аудиторією.

Підсумовуючи, варто сказати, що компетентності підприємства торгівлі є важливою складовою розвитку економічного потенціалу підприємства, що

поєднує колективні знання та досвід з ефективною технологією у відповідній області і забезпечує тим самим унікальність підприємства, тобто створює неповторні конкурентні переваги у зовнішньому середовищі.

Механізм формування ключових економічних компетентностей на підприємстві торгівлі – це продуманий і постійний процес, який включає кілька етапів:

1. Визначення прогалин в компетентностях. Першим кроком у формуванні ключових економічних компетентностей є визначення сфер, у яких торговельному підприємству бракує необхідних навичок і знань для досягнення поставлених цілей. Це можна зробити за допомогою комплексної оцінки поточного стану бізнесу, включаючи аналіз фінансових показників, задоволеності клієнтів, продуктивності співробітників і ринкових тенденцій. Результати цього оцінювання допоможуть визначити конкретні компетентності, яких бракує та які необхідно розвивати.

2. Встановлення цілей. Після визначення прогалин у компетентностях торгове підприємство має встановити чіткі та конкретні цілі для розвитку необхідних компетентностей. Ці цілі мають узгоджуватися із загальними цілями бізнесу та бути досяжними протягом певного періоду часу. Наприклад, якщо компетентність розривається в маркетингу та продажах, метою може бути збільшення залучення клієнтів на 20% протягом наступних шести місяців.

3. Розробка програм оцінки, навчання та розвитку. Підприємство торгівлі також може проводити оцінювання своїх працівників, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони. Це можна зробити за допомогою перевірки продуктивності, оцінки навичок і особистісних тестів. Ці оцінки можуть допомогти визначити сфери, де співробітникам може знадобитися додаткове навчання або розвиток. Тому необхідно розробити програми навчання та розвитку, які покликані допомогти працівникам набути необхідних компетентностей. Ці програми можуть включати навчання на робочому місці, наставництво, коучинг, навчання в аудиторії та онлайн-курси. Програми мають

бути пристосовані до конкретних потреб бізнесу та надаватись у доступний та привабливий спосіб для працівників.

4. Забезпечення ресурсами. Підприємство торгівлі має також забезпечити співробітників необхідними ресурсами для розвитку їх компетентностей. Це може включати доступ до інструментів і технологій, відповідну літературу та постійну підтримку з боку керівництва та колег. Важливо переконатися, що співробітники мають усе необхідне для досягнення успіху в своїх програмах навчання та розвитку.

5. Аналіз результативності бізнесу. Підприємство торгівлі має проаналізувати свою ефективність у різних сферах бізнесу, таких як фінанси, операції, обслуговування клієнтів і маркетинг. Цей аналіз може допомогти визначити сфери, де бізнес відчуває труднощі та де можуть знадобитися додаткові компетенції.

6. Моніторинг прогресу. Підприємство торгівлі має відстежувати прогрес своїх працівників у розвитку необхідних компетентностей і за потреби вносити корективи в програми навчання та розвитку. Це можна зробити за допомогою регулярних перевірок ефективності, сеансів зворотного зв'язку та поточного оцінювання. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що співробітники просуваються до своїх цілей і що програми навчання та розвитку є ефективними для розвитку необхідних компетентностей.

7. Огляд галузевих тенденцій. Підприємство торгівлі має також переглянути галузеві тенденції та найкращі практики, щоб визначити компетенції, необхідні для успіху в галузі. Це можна зробити за допомогою досліджень, відвідування галузевих конференцій і спілкування з іншими професіоналами галузі.

Щоб об'єднати попередні інтегральні показники в єдиний показник – економічний потенціал підприємства торгівлі, можна скористатися ваговим коефіцієнтом для кожного складового потенціалу. Кожен складовий показник буде множитися на свій ваговий коефіцієнт, а сума цих зважених значень буде відображати загальний економічний потенціал. Вагові коефіцієнти

встановлюються на основі важливості кожної складової для підприємства або можуть бути визначені експертно.

Була розроблена анкета для оцінки економічного потенціалу підприємства торгівлі. Вона містить п’ять ключових категорій, які охоплюють основні аспекти розвитку підприємства: фінансовий, кадровий, маркетинговий, технологічний та стратегічний. Вибір включити саме стратегічний потенціал до анкети був зумовлений його важливістю для оцінки розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Стратегічний потенціал охоплює комплексну оцінку внутрішніх ресурсів і здатностей підприємства для досягнення своєї стратегічної мети. Таким чином, стратегічний потенціал дозволяє інтегрувати різні аспекти економічного потенціалу, в тому числі потенціалу розвитку.

Умови сучасного бізнесу, зокрема кризи і війна в Україні, роблять стратегічне управління особливо важливим. Здатність підприємства розробляти та ефективно реалізовувати стратегічні цілі та напрямки розвитку може визначити його стійкість та конкурентоспроможність у незвичних та невизначених умовах.

Таким чином, включення стратегічного потенціалу до анкети дозволяє отримати більш комплексний погляд на розвиток підприємства торгівлі та оцінити його здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі, спрямований на оцінку загальної стратегії та спроможності підприємства до її реалізації.

За результатами заповнення анкети (додаток Д) створена матриця відповідей (додаток Е), яка допоможе у класифікації рівня розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі.

Таблиця 3.1

Приклад матриці відповідей

	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5
Фінансовий потенціал	4	5	3	4	4
Кадровий потенціал	5	4	4	3	5
Маркетинговий потенціал	4	3	5	4	3
Технологічний потенціал	5	4	4	5	3
Стратегічний потенціал	3	5	4	4	4

Джерело: розроблено автором

Класифікація рівня розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі може бути здійснена шляхом обчислення середнього значення для кожного стовпчика (складової) та його інтерпретації.

Наприклад, якщо 5 – найвищий рівень, то така класифікація може бути застосована:

- Фінансовий потенціал: високий (4.0)
- Кадровий потенціал: дуже високий (4.2)
- Маркетинговий потенціал: середній (3.8)
- Технологічний потенціал: високий (4.2)
- Стратегічний потенціал: середній (4.0)

На основі анкети та матриці відповідей можна провести поділ підприємств на групи відповідно до розвинених компетенцій. Один з можливих підходів – використати метод кластерного аналізу для групування підприємств зі схожими рівнями розвитку у різних складових.

Після застосування кластерного аналізу, пропонуємо визначати, такий поділ на групи:

1. Група «Високорозвинені підприємства»:

1.1.Дуже високий фінансовий потенціал.

1.2.Високий кадровий потенціал.

1.3.Дуже високий маркетинговий потенціал.

1.4.Дуже високий технологічний потенціал.

1.5.Дуже високий стратегічний потенціал.

2. Група «Фінансово орієнтовані підприємства»:

2.1.Високий або дуже високий фінансовий потенціал.

2.2.Середній або високий рівень у інших компетенціях.

3. Група «Інноваційно технологічні підприємства»:

3.1.Дуже високий технологічний потенціал.

3.2.Високий рівень у інших компетенціях.

4. Група «Стратегічно орієнтовані підприємства»:

4.1.Високий стратегічний потенціал.

4.2.Середній або високий рівень у інших компетенціях.

5. Група «Маркетингово орієнтовані підприємства»:

5.1.Високий маркетинговий потенціал.

5.2.Середній або високий рівень у інших компетенціях.

6. Група «Середньорозвинені підприємства»:

6.1.Рівень розвитку у всіх компетенціях на середньому рівні.

7. Група «Потенційно здатні до розвитку підприємства»:

7.1.Рівень розвитку у всіх компетенціях нижче середнього, але показують потенціал для покращення.

8. Група «Фінансово вразливі підприємства»:

8.1.Низький фінансовий потенціал, але середній або високий рівень у інших компетенціях.

9. Група «Технологічно вразливі підприємства»:

9.1.Низький технологічний потенціал, але середній або високий рівень у інших компетенціях.

10. Група «Маркетингово вразливі підприємства»:

10.1. Низький маркетинговий потенціал, але середній або високий рівень у інших компетенціях.

11. Група «Потенційно стратегічні підприємства»:

11.1. Середній або високий стратегічний потенціал, але нижчий рівень у інших компетенціях.

12. Група «Новаторські підприємства»:

12.1. Високий рівень інноваційності, але рівень у інших компетенціях може варіюватись.

Кожна група має свої особливості та варіанти подальшого переходу на новий рівень (вищий або нижчий).

У групі «Високорозвинені підприємства» підприємства володіють високим рівнем розвитку у всіх компетенціях. Вони мають сильні фінансові показники, висококваліфікований персонал, ефективні маркетингові стратегії, передові

технології та стратегічне бачення. Для підтримки свого високого рівня розвитку ці підприємства можуть зосередитись на постійному вдосконаленні процесів, інноваціях та розвитку нових ринків.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Інвестиції у нові технології та дослідження для забезпечення ще більшої технологічної переваги.
- Розвиток міжнародної присутності та розширення глобального ринку.
- Впровадження стратегії виробництва з нульовим впливом на навколишнє середовище.
- Підвищення кваліфікації персоналу та залучення талановитих фахівців.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Неуспішна реалізація стратегічних проектів або збитковість.
- Втрата ключових співробітників або неефективне управління персоналом.
- Радикальні зміни на ринку, що призводять до втрати конкурентоспроможності.
- Фінансові труднощі, такі як зменшення прибутку або зростання боргового навантаження.

«Фінансово орієнтовані підприємства» мають високий фінансовий потенціал, але рівень розвитку у інших компетенціях може бути середнім або високим. Вони зосереджуються на ефективному фінансовому управлінні, оптимізації витрат та збільшенні прибутків.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Вдосконалення системи управління фінансами, включаючи впровадження нових інструментів та практик.
- Диверсифікація інвестицій та розширення портфеля активів.
- Впровадження програм ефективного управління витратами та оптимізація процесів.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Фінансові труднощі, такі як збитковість або нестабільність прибутку.
- Погіршення фінансового стану або зростання боргового навантаження.
- Неефективне управління фінансовими ресурсами та недостатня фінансова стратегія.

«Інноваційно технологічні підприємства» мають високий рівень технологічного потенціалу та можуть бути лідерами у впровадженні інноваційних рішень. Вони активно використовують передові технології, дослідження та розробки, щоб підтримувати конкурентну перевагу.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Розширення зусиль на дослідження та розробку для створення нових продуктів або технологій.
- Впровадження стратегій комерціалізації технологій та залучення нових клієнтів.
- Розширення географічного охоплення та входження на нові ринки.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата конкурентної переваги через вихід нових конкурентів з більш передовими технологіями.
- Застарілість технологічної інфраструктури та відсутність інвестицій у її модернізацію.
- Невдале впровадження нових продуктів або технологій, що не задовольняють потребам ринку.

«Стратегічно орієнтовані підприємства» володіють високим стратегічним потенціалом і прагнуть досягти довготривалого успіху через визначення чіткої місії, візії та стратегії розвитку.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Перегляд та оновлення стратегічних цілей та планів розвитку.
- Розширення географічного охоплення або входження в нові сегменти ринку.

- Розвиток стратегічних партнерств та альянсів для забезпечення взаємовигідного співробітництва.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата відповідності стратегії до зміни ринкових умов або конкурентного середовища.
- Неуспішне впровадження стратегічних проектів або реалізація неефективних стратегій.
- Зміна виконавчого керівництва або зміна стратегічного керівного напрямку.

«Маркетингово орієнтовані підприємства» мають високий маркетинговий потенціал і активно працюють над створенням іміджу бренду, розробкою маркетингових стратегій та привертанням клієнтів.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Розширення маркетингової стратегії для проникнення на нові ринки або до нових сегментів.
- Вдосконалення маркетингових комунікацій та стратегій продажу.
- Посилення взаємодії з клієнтами та створення довгострокових відносин.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата ринкової позиції через конкуренцію або недостатню конкурентоспроможність продукту.
- Негативний імідж бренду або кризова ситуація в сфері маркетингу.
- Неуспішна реалізація маркетингових стратегій або недостатня здатність до привертання нових клієнтів.

«Середньорозвинені підприємства» мають середній рівень розвитку у всіх компетенціях. Вони можуть бути стабільними, але не виявляють особливих переваг чи конкурентної переваги. Їм може бракувати рішучості або необхідних ресурсів для впровадження стратегічних змін.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Розробка та впровадження нових стратегій розвитку.

- Покращення ефективності та оптимізація процесів у всіх аспектах бізнесу.
- Вдосконалення управлінських навичок та лідерства.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата ринкової позиції через зростання конкуренції або зміни у споживацькому попиті.
- Нестабільність у фінансовій чи операційній діяльності.
- Відсутність інновацій та недостатнє реагування на зміни у галузі.

«Потенційно здатні до розвитку підприємства» мають рівень розвитку у всіх компетенціях нижче середнього, але виявляють потенціал для покращення. Вони можуть мати унікальні особливості або активи, які можуть бути ефективно використані для досягнення конкурентних переваг.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Реалізація стратегічних ініціатив та інвестицій у вдосконалення компетенцій.
- Розвиток нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку.
- Укріплення внутрішнього управління та оптимізація бізнес-процесів.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата ключових клієнтів або ринкової позиції.
- Недостатня фінансова стійкість або заборгованість.
- Неуспішна реалізація стратегічних проектів або недостатня ефективність використання ресурсів.

«Фінансово вразливі підприємства» мають низький фінансовий потенціал, але можуть мати середній або високий рівень у інших компетенціях. Вони можуть стикатись з проблемами ліквідності, недостатньою рентабельністю або великими фінансовими зобов’язаннями.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Покращення фінансового управління та контролю над витратами.
- Привертання додаткових інвестицій або пошук джерел фінансування.

- Реалізація стратегій підвищення рентабельності та поліпшення фінансових показників.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Загострення фінансових проблем та збільшення заборгованості.
- Неуспішне залучення інвестицій або недостатнє фінансування проектів.
- Втрата джерел фінансування або недостатні ресурси для забезпечення потреб підприємства.

«Технологічно вразливі підприємства» мають низький технологічний потенціал, але можуть мати середній або високий рівень у інших компетенціях. Вони можуть відставати від конкурентів у використанні сучасних технологій або процесів виробництва.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Впровадження нових технологій або оновлення наявних систем та обладнання.
- Розвиток технічних знань та навичок співробітників.
- Укріплення зусиль на дослідження і розробку та інноваційність діяльності.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Відставання від конкурентів через швидкий технологічний прогрес у галузі.
- Втрата ринкової позиції через недостатню конкурентоспроможність технологічних рішень.
- Втрата ключових технічних або виробничих компетенцій.

«Маркетингово вразливі підприємства» мають низький маркетинговий потенціал, але можуть мати середній або високий рівень у інших компетенціях. Вони можуть стикатись з проблемами в рекламі, з брендом або в розумінні ринку та споживачів.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Розвиток та впровадження стратегій маркетингу та продажу.

- Вдосконалення бренду та комунікаційних стратегій.
- Дослідження ринку та споживчих потреб для адаптації продукту або послуг.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата ринкової позиції через незадовільну рекламу або просування продукту.
- Негативний імідж бренду або недостатній рівень задоволення потреб споживачів.
- Втрата клієнтів через недостатню конкурентоспроможність маркетингових стратегій.

«Потенційно стратегічні підприємства» мають середній або високий стратегічний потенціал, але рівень у інших компетенціях може бути нижчим. Вони можуть мати визначений вектор стратегічного розвитку та спрямованість на досягнення конкурентних переваг.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Реалізація стратегічних проектів та ініціатив для досягнення конкурентних переваг.
- Вдосконалення стратегічного управління та визначення нових стратегій розвитку.
- Пошук нових можливостей ринку та розширення бізнесу.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Невдала реалізація стратегічних проектів або недосягнення стратегічних цілей.
- Зміна у ринкових умовах або конкуренції, що впливає на стратегічну перевагу.
- Втрата фокусу та відхилення від стратегічного напрямку.

«Новаторські підприємства» мають високий рівень інноваційності, але рівень у інших компетенціях може варіюватись. Вони зосереджені на

впровадженні нових ідей, технологій та продуктів, що дає їм конкурентну перевагу на ринку.

Ситуації переходу на вищий рівень:

- Розробка та запровадження інноваційних продуктів або послуг.
- Укріплення бази досліджень і розробок та співпраця з інноваційними партнерами.
- Розширення портфеля інтелектуальної власності та патентних прав.

Ситуації переходу на нижчий рівень:

- Втрата лідерства у інноваціях через конкуренцію або зміну технологічного ландшафту.
- Недостатня успішність інноваційних проектів або втрата важливих інноваційних проривів.
- Зниження інвестицій в дослідницьку діяльність та інноваційні проекти.

Графічна ілюстрація оцінки складових економічного потенціалу найбільших торговельних компаній представлена на рис. 3.2

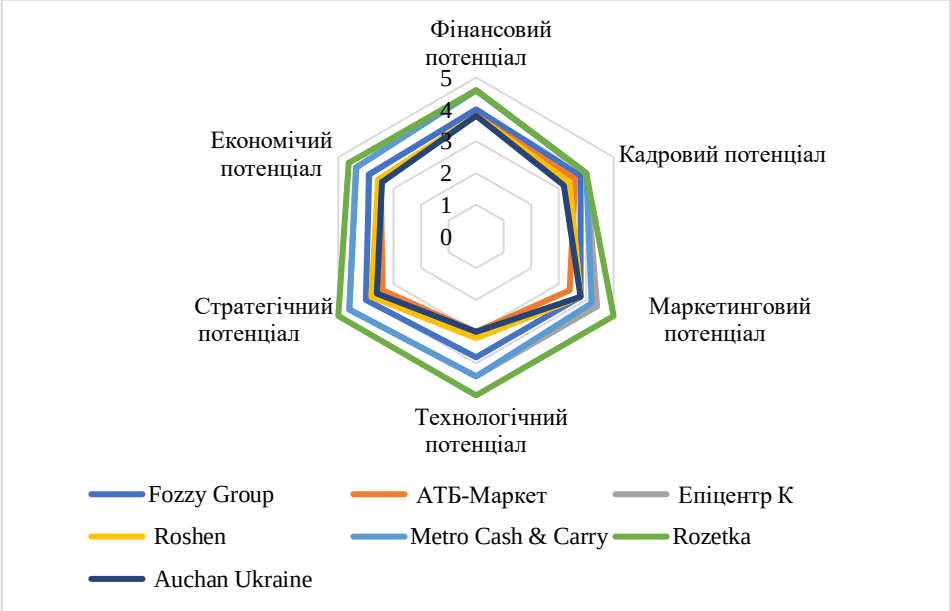


Рис. 3.1. Графічна ілюстрація рівня економічного потенціалу за складовими

Джерело: Розроблено автором

Можна помітити відносно низький рівень технологічного потенціалу притаманний українським ритейлерам. Це є наслідком сильної концентрації

населення у основних індустріальних районах, більшість із яких перебувають у епіцентрі бойових дій.

Детально ознайомитись із показниками кожного підприємства можна у додатку Д. За загальною оцінкою у лідерах онлайн платформа торгівлі Розетка, Metro Cash & Carry та Епіцентр К. Причиною тут є висока автоматизація бізнес-процесів, оптимізація роботи із фінансами та мінімізація ефекту військових дій.

Підсумовуючи варто відзначити що компанія «Розетка» потрапила до групи «Високорозвинені підприємства» внаслідок отаманих балів, Епіцентр К та Metro Cash & Carry потрапляють у групу «Фінансово-орієнтовані підприємства».Fozzy Group між «Стратегічно орієнтовані підприємства» та «Фінансово орієнтовані підприємства», проте як загальний рівень, так і порівняльний аналіз свідчать про першу категорію. Компанія Рошен потрапляє у групу «Середньорозвинені підприємства» так само як і Ашан та АТБ Маркет.

Таким чином, компетентність підприємства торгівлі як спосіб управління економічним потенціалом демонструє свою важливу роль в реалізації потенціалу підприємства.

3.2. Прогнозування індикаторів розвитку економічного потенціалу підприємства.

Прогнозування розвитку підприємств торгівлі є важливим завданням для осіб, які приймають рішення, та зацікавлених сторін в Україні. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення та готуватися до майбутніх змін у ринковому середовищі. Методи прогнозування еволюціонували з часом і зараз пропонують цілий ряд кількісних та якісних методів для аналізу даних та складання прогнозів.

До кількісних методів належать аналіз часових рядів, регресійний аналіз, нейронні мережі та нечітка логіка. Якісні методи включають експертні оцінки та прогнозування на основі суджень.

Аналіз часових рядів – це кількісний метод, який передбачає аналіз історичних даних для виявлення закономірностей і тенденцій. Цей метод зазвичай

використовується для прогнозування продажів і попиту в підприємств торгівлі. Аналіз часових рядів використовувався в попередніх дослідженнях для прогнозування розвитку підприємств торгівлі в Україні. Однак цей метод має обмеження, особливо коли дані є нестаціонарними або мають сезонний характер.

Регресійний аналіз – ще один кількісний метод, який передбачає виявлення взаємозв'язків між змінними. Цей метод був використаний у попередніх дослідженнях для виявлення факторів, що впливають на розвиток підприємств торгівлі в Україні. Однак регресійний аналіз передбачає лінійний зв'язок між змінними, що може бути неприйнятним для складних і нелінійних зв'язків.

Нейронні мережі є нелінійним кількісним методом, який може виявити складні закономірності та взаємозв'язки між змінними. Цей метод був використаний у попередніх дослідженнях для прогнозування розвитку підприємств торгівлі в Україні. Нейронні мережі можуть вловлювати нелінійні зв'язки між змінними, але вони потребують великої кількості даних для навчання і можуть перенастроювати модель.

Нечітка логіка – це якісний метод, який передбачає використання лінгвістичних змінних та функцій належності для прогнозування. Цей метод був використаний у попередніх дослідженнях для прогнозування розвитку підприємств торгівлі в Україні. Нечітка логіка може врахувати невизначеності та нечітку інформацію, але вона вимагає експертних знань для визначення функцій належності і може бути суб'єктивною.

Експертні оцінки та прогнозування на основі суджень – це якісні методи, які передбачають з'ясування думок та знань експертів у цій галузі. Цей метод був використаний у попередньому дослідженні для прогнозування розвитку підприємств торгівлі в Україні. Думки експертів можуть дати уявлення про зовнішні фактори, такі як політична нестабільність та економічні коливання, але вони можуть бути упередженими та суб'єктивними.

Проте поєднання кількісних та якісних методів може забезпечити більш точні прогнози та зменшення кількості помилок при прогнозуванні, особливо при

врахуванні зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та економічні коливання.

Однак важливо зазначити, що вибір методу прогнозування залежить від характеру даних і конкретних потреб осіб, які приймають рішення, та зацікавлених сторін. Наприклад, аналіз часових рядів може бути доречним для прогнозування продажів і попиту в короткостроковій перспективі, тоді як регресійний аналіз може бути доречним для визначення факторів, що впливають на розвиток підприємств торгівлі у довгостроковій перспективі. Нейронні мережі можуть бути доречними для прогнозування складних і нелінійних взаємозв'язків, тоді як нечітка логіка може бути доречною для врахування невизначеності та нечіткої інформації.

Пропонуємо визначити прогнозні показники розвитку для кожної складової економічного потенціалу підприємства.

Прогнозні показники розвитку складових інноваційного потенціалу підприємства торгівлі можуть дати уявлення про потенціал зростання та показники діяльності підприємства в інноваційному плані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні показники розвитку складових інноваційного потенціалу

Показник	Сутність
Інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР)	це сума грошей, інвестована підприємством торгівлі у дослідження та розробки, спрямовані на створення нових продуктів або вдосконалення існуючих
Патенти та товарні знаки	це правовий захист, який перешкоджає конкурентам використовувати інтелектуальну власність торгового підприємства
Розробка нових продуктів	це кількість нових продуктів або послуг, розроблених і запущених підприємством торгівлі
Навчання та розвиток працівників	це кількість часу та ресурсів, інвестованих торговельним підприємством у навчання та розвиток своїх працівників для вдосконалення їхніх навичок та знань
Співпраця та партнерство	це кількість партнерств або співробітництв, які торгове підприємство має з іншими компаніями чи організаціями, спрямованих на розробку нових продуктів або послуг
Час виходу на ринок	це час, який потрібен торговому підприємству, щоб вивести на ринок новий продукт або послугу
Відгуки	відгуки клієнтів щодо його продуктів або послуг

Джерело: сформовано автором

Моніторинг тенденцій інвестицій у науково-дослідні розробки з плином часу може свідчити про прихильність компанії до інновацій та її потенціал для майбутнього зростання. Зростаюча кількість патентів і торгових марок може бути позитивною ознакою інноваційності компанії та її здатності створювати унікальні продукти чи послуги. Моніторинг тенденції розробки нових продуктів з плином часу може свідчити про здатність компанії впроваджувати інновації та реагувати на мінливі вимоги ринку. Збільшення інвестицій у навчання та розвиток співробітників може бути позитивним знаком прихильності компанії до інновацій та її потенціалу для майбутнього зростання. Зростаюча кількість співробітництва та партнерства може бути позитивною ознакою відкритості компанії до нових ідей та її здатності використовувати зовнішній досвід для стимулювання інновацій. Скорочення часу виходу на ринок може бути позитивною ознакою інноваційності компанії та її здатності швидко реагувати на мінливі вимоги ринку. Позитивні відгуки та відгуки можуть бути позитивною ознакою інноваційності компанії та її здатності задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів.

Прогнозні показники розвитку складових інвестиційного потенціалу підприємства торгівлі можуть дати уявлення про потенційне зростання та результативність компанії з точки зору інвестицій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники розвитку складових інвестиційного потенціалу

Показник	Сутність
Капітальні витрати	це сума грошей, інвестована торговим підприємством у капітальні активи, такі як земля, будівлі, обладнання та машини
Рентабельність інвестицій (ROI)	вимірює повернення інвестицій, зроблених підприємством торгівлі, скільки прибутку компанія згенерувала на кожну одиницю інвестицій
Коефіцієнт платоспроможності	це відношення заборгованості до власного капіталу, відображає яка часка боргу використовується для фінансування своєї діяльності щодо загального запозиченого капіталу
Грошовий потік	це сума грошей, що надходить і виходить з підприємства торгівлі протягом певного періоду часу
Дивідендна прибутковість	це дивіденди, які виплачує торговельне підприємство своїм акціонерам, виражене у відсотках від ціни акцій.
Коефіцієнт цінового прибутку	це співвідношення між ціною акцій компанії та прибутком на акцію

Джерело: сформовано автором

Моніторинг тенденції капітальних витрат у часі може дати інформацію про інвестиційний потенціал компанії та її прагнення до довгострокового зростання. Відстеження тенденції рентабельності інвестицій у часі може дати інформацію про інвестиційний потенціал компанії та її здатність отримувати прибуток від своїх інвестицій.

Спостереження за тенденцією коефіцієнта платоспроможності з часом може свідчити про фінансовий стан компанії та її здатність залучати інвестиції від кредиторів та інвесторів.

Моніторинг тенденції грошових потоків у часі може дати інформацію про здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання та інвестувати у свій розвиток. Моніторинг тенденції дивідендної прибутковості з плином часу може свідчити про інвестиційний потенціал компанії та її відданість вартості акцій. Моніторинг тенденції Співвідношення ціни до прибутку з плином часу може дати інформацію про інвестиційний потенціал компанії та її привабливість для інвесторів.

Прогнозні показники розвитку складових технологічного потенціалу підприємства торгівлі можуть дати уявлення про потенційне зростання та результативність компанії в технологічному плані (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники розвитку складових технологічного потенціалу

Показник	Сутність
IT-інфраструктура	відноситься до технічної інфраструктури та апаратного забезпечення торгового підприємства, яке підтримує його бізнес-операції
Цифрова трансформація	це використання цифрових технологій для зміни способу роботи торгового підприємства
Кібербезпека	це заходи, вжиті торговельним підприємством для захисту своїх систем і даних від кіберзагроз
Розробка програмного забезпечення	це розробка програмного забезпечення, яке підтримує бізнес-операції торгового підприємства
Технологічне партнерство	це партнерство або співпраця торгового підприємства з іншими компаніями чи організаціями, спрямованих на розробку або впровадження нових технологій
Прийняття нових технологій	це впровадження підприємством торгівлі нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн або Інтернет речей (IoT)

Джерело: сформовано автором

Відстеження тенденції інвестицій в IT-інфраструктуру протягом певного періоду часу може свідчити про прихильність компанії до технологій і її здатність підтримувати свої бізнес-операції за допомогою новітніх технологій. Відстеження тенденції інвестицій в ініціативи цифрової трансформації з часом може дати вказівку на відданість компанії технологіям і її потенціал для майбутнього зростання. Відстеження тенденції інвестицій у кібербезпеку з плином часу може свідчити про прихильність компанії до технологій і її здатність захищати себе від кіберзагроз. Відстеження тенденції інвестицій у розробку програмного забезпечення з плином часу може свідчити про прихильність компанії до технологій і її здатність підтримувати свої бізнес-операції за допомогою новітніх програмних програм. Відстеження тенденції технологічного партнерства з плином часу може свідчити про відкритість компанії новим ідеям і її здатність використовувати зовнішній досвід для стимулювання технологічних інновацій. Відстеження тенденції інвестицій у впровадження новітніх технологій з плином часу може свідчити про прихильність компанії до технологій та її потенціал для майбутнього зростання.

Прогнозні показники розвитку складових інформаційного потенціалу підприємства торгівлі в основному збігаються з показниками технологічного і можуть дати уявлення про потенційне зростання та результативність компанії в плані інформаційного забезпечення, якості та швидкості обробки інформації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники розвитку складових технологічного потенціалу

Показник	Сутність
Кількість та обсяг даних	вимірює обсяг і різноманітність інформації, яку збирає, зберігає та обробляє підприємство. Це може включати дані про клієнтів, продажі, запаси тощо.
Ступінь автоматизації бізнес-процесів	це кількість процесів та завдань, які підприємство автоматизувало, тобто рівень автоматизації операційних процесів та обробки даних на підприємстві.
Рівень кібербезпеки	оцінка кількості інцидентів, пов’язаних з кібербезпекою, та успішність їхнього вирішення.
Зростання обсягу електронної комерції	це процентний приріст обсягу продажів у сфері електронної комерції порівняно з попередніми періодами.

Джерело: сформовано автором

Збільшення кількості і якості даних може покращити прийняття рішень, сприяти точнішому аналізу та плануванню. Автоматизація може знизити помилки та оптимізувати час та ресурси, збільшити продуктивність та реагування на ринкові зміни. Захист важливих даних та систем від кібератак допомагає уникнути втрат та порушень безпеки та є важливим аспектом діяльності, особливо в епоху цифрових технологій. Слід відстежувати показник зростання електронної комерції, оскільки ростуть очікування споживачів щодо онлайн-доступності товарів і послуг.

Прогнозні показники розвитку складових кадрового потенціалу підприємства торгівлі можуть дати розуміння потенційного зростання та ефективності компанії з точки зору її організаційної структури та практики управління (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні показники розвитку складових кадрового потенціалу

Показник	Сутність
Плинність працівників	це швидкість, з якою працівники залишають торгове підприємство протягом певного періоду часу
Задоволеність працівників	це рівень задоволеності роботою серед працівників торгового підприємства
Навчання та розвиток	це інвестиції торгового підприємства в програми навчання та розвитку працівників
Розвиток лідерства	це інвестиції, зроблених підприємством торгівлі у розвиток його лідерських і управлінських можливостей
Організаційна культура	це цінності, переконання і поведінка, які визначають організаційну культуру торгового підприємства

Джерело: сформовано автором

Відстеження тенденції плинності кадрів з плином часу може свідчити про здатність компанії утримувати таланти та підтримувати стабільну робочу силу. Моніторинг тенденції задоволеності працівників протягом певного періоду часу може свідчити про здатність компанії створювати позитивне робоче середовище та розвивати культуру залучення та продуктивності. Моніторинг тенденції інвестування в навчання та розвиток протягом певного періоду часу може свідчити про прихильність компанії до розвитку навичок і компетенцій

співробітників і її потенціал для майбутнього зростання. Моніторинг тенденції інвестицій у розвиток лідерства з плином часу може дати вказівку на здатність компанії створити сильну команду лідерів та її потенціал для майбутнього зростання. Моніторинг тенденцій розвитку організаційної культури з плином часу може свідчити про здатність компанії створювати позитивне робоче середовище та розвивати культуру залучення та продуктивності.

Прогнозні показники розвитку складових фінансового потенціалу підприємства торгівлі можуть дати уявлення про потенційне зростання та результати діяльності підприємства з точки зору його фінансової міцності та стабільності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні показники розвитку складових фінансового потенціалу

Показник	Сутність
Зростання доходу	це швидкість, з якою дохід підприємства торгівлі зростає з часом
Рентабельність діяльності	це здатність підприємства торгівлі отримувати прибуток від своєї діяльності
Грошовий потік	це сума готівки, що надходить і виходить з торгового підприємства протягом певного періоду часу
Коефіцієнт платоспроможності	це відношення заборгованості до власного капіталу, відображає яка часка боргу використовується для фінансування своєї діяльності щодо загального запозиченого капіталу
Ліквідність	це здатність торгового підприємства виконувати свої короткострокові фінансові зобов’язання

Джерело: сформовано автором

Відстеження тенденції зростання доходу з часом може дати інформацію про здатність компанії генерувати продажі та її потенціал для майбутнього зростання.

Моніторинг тенденції прибутковості протягом певного періоду часу може свідчити про здатність компанії управляти витратами та отримувати позитивні прибутки для своїх акціонерів. Моніторинг тенденції грошових потоків протягом певного періоду часу може свідчити про здатність компанії генерувати грошові кошти від своєї діяльності та ефективно управляти своїм оборотним капіталом. Моніторинг тенденції співвідношення боргу до власного капіталу з плином часу може дати інформацію про фінансовий леверидж компанії та її здатність керувати своїми борговими зобов’язаннями. Моніторинг тенденції ліквідності з плином

часу може свідчити про здатність компанії керувати грошовими потоками та виконувати свої фінансові зобов'язання, коли вони настають.

Прогнозні показники розвитку складових маркетингового потенціалу підприємства торгівлі можуть дати уявлення про потенційне зростання та результати діяльності підприємства з точки зору його маркетингових стратегій і тактик (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні показники розвитку складових маркетингового потенціалу

Показник	Сутність
Вартість залучення клієнтів (CAC)	це витрати, пов'язані із залученням нових клієнтів
Пожиттєва цінність клієнта (CLV)	це оціночна вартість, яку клієнт принесе торговельному підприємству протягом своїх відносин
Задоволеність клієнтів	це рівень задоволеності клієнтів торгового підприємства
Частка ринку	це відсоток загального ринку, який займає торгове підприємство
Поінформованість про бренд	це рівень поінформованості та визнання бренду торгового підприємства серед його цільової аудиторії
Маркетингова рентабельність інвестицій	це прибуток, який торгове підприємство отримує від своїх маркетингових інвестицій

Джерело: сформовано автором

Відстеження тенденції CAC протягом певного періоду часу може дати інформацію про здатність компанії залучати нових клієнтів. Відстеження тенденції CLV протягом тривалого періоду часу може дати інформацію про здатність компанії утримувати клієнтів і отримувати від них прибуток у довгостроковій перспективі. Моніторинг тенденції задоволеності споживачів протягом певного періоду часу може свідчити про здатність компанії задовольняти потреби та очікування клієнтів. Моніторинг тенденції частки ринку з плином часу може дати інформацію про здатність компанії конкурувати на ринку. Моніторинг тенденції поінформованості про бренд з плином часу може дати вказівку на ефективність фірмових і маркетингових зусиль компанії. Моніторинг тенденції рентабельності маркетингових інвестицій у певний період часу може свідчити про здатність компанії отримувати прибуток від маркетингових зусиль і її потенціал для майбутнього зростання.

Прогнозні показники розвитку складових логістичного потенціалу підприємства торгівлі грають важливу роль у визначенні ефективності та конкурентоспроможності компанії в галузі логістики (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні показники розвитку складових логістичного потенціалу

Показник	Сутність
Логістичні витрати	це показник, що визначає загальні витрати на логістику
Час доставки	це визначення того, наскільки швидко товари доставляються від постачальників до клієнтів
Оборотність запасів	це співвідношення собівартості проданих товарів до середньої вартості запасів за період, відображає наскільки швидко продається товар до його середнього запасу за вказаний проміжок часу.
Рівень обслуговування клієнтів	наскільки компанія задовольняє потреби і очікування клієнтів через логістичні послуги.
Попит на товар	це прогноз обсягу реалізації товару на деякий майбутній період

Джерело: сформовано автором

Моніторинг логістичних витрат допомагає управляти та оптимізувати бюджет логістичних витрат. Моніторинг часу доставки важливий для забезпечення своєчасного постачання і задоволення клієнтів, допомагає покращити ефективність логістичних операцій. Висока оборотність означає ефективне управління запасами, що дозволяє уникнути перебільшених запасів. Прогнози попиту на товари є ключовим для планування запасів та ресурсів. Він дозволяє уникнути нестачі або надмірних запасів. Ці показники визначають ключові аспекти логістичного потенціалу підприємства та допомагають управляти витратами, якістю обслуговування та задоволенням клієнтів. Моніторинг їх тенденцій допомагає забезпечити ефективну логістику та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Прогнозування індикаторів розвитку по кожній з вищезазначених компетенцій можна здійснити шляхом використання аналітичних методів та прогностичних моделей. Основними кроками моделі прогнозування можуть бути наступні:

1. Зібрати статистичні дані, що відображають індикатори розвитку кожної компетенції протягом певного періоду. Ці дані можна отримати зі звітів, фінансових звітів, опитувань споживачів, досліджень тощо.

2. Виконати аналіз даних, включаючи виявлення трендів, сезонності, кореляційних залежностей та інших важливих факторів, що впливають на розвиток кожної компетенції.

3. Вибрати прогностичну модель відповідно до характеру даних та цілей прогнозування. Наприклад, можна використовувати експоненційне згладжування, регресійні моделі, часові ряди, нейронні мережі тощо.

4. Побудувати прогноз. Застосувати обрану прогностичну модель до наявних даних для прогнозу індикаторів розвитку кожної компетенції на майбутній період. Зазвичай прогнозуються значення на кілька майбутніх періодів, щоб мати уявлення про тенденції та потенційний розвиток.

5. Оцінити точність прогнозу. Порівняти прогнозовані значення з фактичними даними для оцінки точності прогнозу та виявлення потенційних відхилень. Це допоможе визначити ефективність використаної моделі та зробити корекції, якщо необхідно.

6. Моніторинг та оновлення. Після виконання прогнозування рекомендується проводити постійний моніторинг індикаторів розвитку компетенцій та оновлювати модель прогнозування на основі нових даних та змін в бізнес-середовищі.

Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі може бути виміряний широким спектром індикаторів. Пропонуємо 25 індикаторів, що свідчать як про стан та динаміку економічного потенціалу та його складових, так і дозволяють оцінити майбутні результати діяльності підприємства (додаток Ж)

Ці індикатори дозволяють не тільки оцінити поточні результати підприємства, але й зробити прогнози майбутнього розвитку.

Серед запропонованих індикаторів важливими є чистий дохід, чистий прибуток, показники рентабельності, ліквідності. Вони дозволяють оцінити фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів підприємства.

Крім того, витрати на рекламу, коефіцієнт конверсії та середня вартість покупки, частка ринку свідчать про маркетингові аспекти діяльності підприємства та взаємодію з клієнтами.

Оцінка витрат на працю, коефіцієнт використання виробничих потужностей та відношення торгової маржі до витрат на розробку продукту дозволяють проаналізувати ефективність управління ресурсами підприємства.

Додатково, показники задоволеності клієнтів, відсоток повторних покупок та частка ринку свідчать про задоволення клієнтських потреб і конкурентоспроможність підприємства. Решта показників розкривають інші аспекти розвитку підприємства.

Таким чином індикатори як важлива складова оцінки розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі включають як кількісні, так і якісні показники та дозволяють отримати як максимально об'єктивну оцінку, так і забезпечити коректність аналізу підприємства відносно галузі.

Таблиця 3.10

Прогнози розвитку економічного потенціалу компанії Metro Cash & Carry

Показники	Оптимістичний	Песимістичний	Реалістичний
Зовнішнє середовище	Україна продовжує здійснювати структурні реформи, покращує бізнес-клімат, залучає іноземні інвестиції та розвиває торговельні відносини з іншими країнами. Споживчі настрої покупців позитивні, а економічна стабільність сприяє зростанню рівня довіри до бізнесу.	Геополітичні конфлікти та економічні труднощі в регіоні призводять до зниження інвестиційної активності та зменшення споживчої довіри до бізнесу в Україні.	Україна залишається на шляху реформ, проте зустрічає виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та геополітичною ситуацією.
Виручка	За кожен 1% росту економічного потенціалу компанії Metro Cash & Carry передбачається збільшення виручки приблизно на 1.2%.	При негативному сценарії розвитку, зростання виручки може забагато уповільнитися, зростаючи лише на 0,5% за кожен 1% росту економічного потенціалу.	При реалістичному сценарії зростання виручки може складати близько 0,8% при 1% росту економічного потенціалу.

Продовження табл. 3.10

Середній чек	Очікується, що при 1% росту економічного потенціалу, середній чек зросте на 0,8%.	Середній чек може зрости незначно, навіть менше 0,5% при 1% росту економічного потенціалу	Середній чек збільшиться на приблизно 0,6% за 1% росту економічного потенціалу.
Кількість покупців	За умови 1% зросту економічного потенціалу, кількість покупців збільшиться на 1%.	У невизначеному економічному середовищі, кількість покупців може лишатися стабільною	Кількість покупців буде зростати помірно, збільшуючись на 0,8% при 1% росту економічного потенціалу.
Інвестиційна програма	При сприятливому економічному середовищі компанія Metro Cash & Carry активно інвестуватиме в розширення мережі супермаркетів, розвиток електронної комерції та покращення логістичної інфраструктури. Інвестування також спрямовуватиметься на розробку власної торгової марки та вдосконалення CRM-системи для залучення та утримання клієнтів.	Компанія Metro Cash & Carry може обмежити свої інвестиції в нові проекти та розширення, зосередившись на збереженні капіталу та оптимізації витрат.	Компанія Metro Cash & Carry буде працювати над диверсифікацією своїх інвестицій, вкладаючи у розвиток електронної комерції, вдосконалення логістичної мережі та впровадження зелених технологій.
Обладнання	У зв'язку з ростом діяльності та масштабуванням бізнесу, компанія буде модернізувати своє обладнання для оптимізації логістики, поліпшення ефективності складського управління та автоматизації процесів у магазинах.	Умови песимістичного сценарію можуть призвести до обмеження інвестицій в оновлення обладнання, що може сповільнити впровадження нових технологій та процесів.	В рамках реалістичного сценарію, компанія буде звертати увагу на оновлення обладнання, спрямовуючи інвестиції на покращення ефективності процесів та якості обслуговування.

Джерело: розроблено автором

При створенні прогнозу варто правильно обрати метод відповідно до поставленого завдання. Метод часових рядів буде не коректний внаслідок відсутності часового ряду. Регресійні моделі не дадуть коректного результату в умовах даного дослідження. Тому для прогнозу варто обрати застосування сценарного аналізу. Це дозволить отримати в межах прогнозу три варіанти

розвитку в залежності від взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, було розроблено прогнози розвитку компанії Metro Cash & Carry (табл. 3.10).

Таким чином, прогнозування індикаторів розвитку економічного потенціалу являє собою комплексну задачу, яка реалізовується із застосуванням сценарного аналізу для максимально точного та коректного визначення. Такий підхід дозволяє врахувати вплив як факторів зовнішнього так і внутрішнього середовища, при цьому не потребуючи детальних статистичних показників за довгий період часу (від 5 років)

Отже, прогнозування економічного потенціалу підприємства дозволяє визначити напрямки розвитку та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Наприклад, якщо індикатори показують зниження рентабельності, можна спрямувати зусилля на пошук нових ефективних стратегій, оптимізацію виробничих процесів або пошук нових ринків збуту. Необхідно також враховувати, що прогнози є природною неоднозначністю та несуть певну ступінь ризику помилки. Важливо забезпечити постійний моніторинг та оновлення прогнозів на основі нових даних та зміни умов, щоб вчасно вносити корективи в стратегію розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Загалом, дослідження прогнозування індикаторів розвитку економічного потенціалу підприємства стає важливим інструментом для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування, спрямованих на досягнення стійкого росту та конкурентоспроможності.

3.3. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу та їх нейтралізація.

Розвиток економіки України залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займає формування економічного потенціалу на підприємствах торгівлі. Економічний потенціал є ключовим елементом для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Однак, формування

економічного потенціалу пов’язане зі значними ризиками, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства та його розвиток. У зв’язку з цим, ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу на підприємствах торгівлі є важливою задачею для підприємств торгівлі України.

У сфері торгівлі ідентифікація ризиків є особливо важливою, оскільки торгівля є досить ризикованою галуззю. Ризики включають можливість зміни попиту на товари, зміни цін на товари, зміни конкуренції на ринку, зміни валютних курсів, ризики від кредитування та інші. Існує багато досліджень в яких розкриваються можливі ризики впливу на економічний потенціал підприємства торгівлі [116-122].

Одним з найбільш поширених ризиків у сфері торгівлі є ризик зміни попиту на товари. Для підприємств торгівлі цей ризик є особливо небезпечним, оскільки залежно від рівня попиту на товари може змінюватися прибутковість підприємства та його розвиток. Тому, важливо розробляти стратегії управління ризиками, пов’язаними зі зміною попиту на товари, які б дозволяли підприємству ефективно протистояти цьому ризику. Одним зі способів управління ризиками, пов’язаними зі зміною попиту на товари, є розробка гнучких стратегій продажу товарів. Гнучкі стратегії дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечити стабільність прибутковості. Таким чином, підприємство може зменшити ризик зменшення попиту на товари та забезпечити стійкий розвиток.

Ще одним важливим ризиком на підприємствах торгівлі є ризик неконкурентоспроможності. Неконкурентоспроможність може бути спричинена різноманітними факторами, такими як невисока якість товарів, висока ціна, неефективне управління та інші. Цей ризик може призвести до втрати позицій на ринку та зменшення прибутковості підприємства.

Для управління ризиком неконкурентоспроможності підприємства торгівлі повинні ретельно аналізувати ринок, знаходити ніші, де вони можуть бути конкурентними, а також розробляти ефективні стратегії зниження витрат та підвищення якості товарів.

Окрім цього, на підприємствах торгівлі існує ризик залежності від постачальників. Залежність від постачальників може призвести до збільшення вартості товарів та зменшення прибутковості підприємства. Для управління цим ризиком підприємства можуть використовувати різні стратегії, такі як диверсифікація постачальників, пошук нових постачальників та встановлення партнерських відносин з ними.

Тому, для забезпечення стабільного розвитку підприємств торгівлі, необхідно здійснювати аналіз та ідентифікацію ризиків, що можуть впливати на їх економічний потенціал.

Ідентифікація ризиків для економічного потенціалу підприємства торгівлі є важливим етапом у процесі управління ризиками. Нижче описано кілька підходів до ідентифікації ризиків:

Аналіз зовнішнього середовища. Підприємство може аналізувати зовнішнє середовище, включаючи економічні, соціальні, політичні і технологічні фактори, що можуть впливати на його економічний потенціал. Це може включати оцінку макроекономічних факторів, таких як зміни валютних курсів, інфляції, законодавчих змін або технологічних зрушень. Цей підхід допомагає ідентифікувати зовнішні ризики, які можуть впливати на економічний потенціал підприємства.

Внутрішній аудит. Виконання внутрішнього аудиту може допомогти виявити ризики внутрішнього характеру, пов’язані з фінансовим управлінням, операційною ефективністю, кадровими питаннями тощо. Аудиторський огляд фінансових звітів, процесів внутрішнього контролю та інших функціональних областей дозволяє ідентифікувати можливі ризики, які можуть впливати на економічний потенціал підприємства.

Консультації зі зацікавленими сторонами. Взаємодія зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, ринкові експерти, може допомогти виявити ризики, пов’язані зі змінами попиту, конкуренцією, новими трендами ринку і змінами споживацьких уподобань. Цей підхід надає можливість отримати

зовнішній погляд і визначити потенційні ризики, які можуть впливати на економічний успіх підприємства.

Внутрішній облік. Використання інформації з внутрішнього обліку, такої як фінансові дані, дані про продажі, облік запасів, може допомогти виявити ризики, пов'язані з фінансовим управлінням, прибутковістю, управлінням запасами і ланцюгом постачання. Аналіз цих даних може допомогти ідентифікувати області, де можуть виникнути ризики, що загрожують економічному потенціалу підприємства.

Використовуючи ці підходи до виявлення потенційних ризиків, торгове підприємство може розробити комплексний план управління ризиками, щоб мінімізувати вплив цих ризиків на свій економічний потенціал.

Ідентифікація ризиків у формуванні економічного потенціалу підприємства передбачає систематичний процес визначення потенційних подій або обставин, які можуть негативно вплинути на економічний потенціал підприємства. Нижче наведено деякі механізми, які використовуються для виявлення ризиків:

1. Оцінка ризику, що передбачає комплексний аналіз потенційних ризиків підприємства. Цей процес включає ідентифікацію ризиків, які можуть виникнути у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства

2. SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) – це інструмент стратегічного управління, який використовується для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес. Він забезпечує основу для визначення потенційних ризиків шляхом аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства.

3. Мозковий штурм – це групова діяльність, яка передбачає вільний потік ідей від членів команди для визначення потенційних ризиків. Це корисний механізм для створення широкого діапазону ідей і поглядів на потенційні ризики.

4. Дослідження та аналіз, що передбачають збір інформації про галузь підприємства, конкурентів, клієнтів та інші важливі фактори. Ця інформація може допомогти визначити потенційні ризики, які можуть вплинути на економічний потенціал підприємства.

5. Експертний висновок, який включає звернення за порадою до професіоналів або осіб, які мають досвід роботи в галузі або сфері діяльності підприємства. Вони можуть надати інформацію про потенційні ризики, які можуть бути неочевидними для керівництва підприємства.

6. Історичні дані, що передбачають аналіз минулої діяльності підприємства, фінансових звітів та інших записів для виявлення потенційних ризиків. Цей механізм може допомогти визначити тенденції або моделі, які можуть вказувати на потенційні ризики.

Підсумовуючи, механізми ідентифікації ризиків формування економічного потенціалу передбачають комбінацію інструментів і технік, включаючи оцінку ризиків, SWOT-аналіз, мозковий штурм, дослідження та аналіз, експертну думку та історичні дані. Ретельне визначення ризиків має важливе значення для розробки ефективного плану управління ризиками для нейтралізації або пом’якшення потенційних ризиків.

На основі анкети, представленій у пункті 3.1 та врахуванні факторів ризику, можна створити індексну модель, яка враховує вагу кожного показника економічного потенціалу підприємства торгівлі разом з факторами ризику. Пропонуємо виділяти такі фактори ризику для кожного показника:

Фінансовий потенціал:

- Нестабільність економічної ситуації - вага 0,2.
- Висока конкуренція на ринку - вага 0,3.
- Зміни в регуляторному середовищі - вага 0,1.

Кадровий потенціал:

- Втрата ключових працівників - вага 0,2.
- Недостатня кваліфікація персоналу - вага 0,3.
- Проблеми зі збереженням талановитих працівників - вага 0,1.

Маркетинговий потенціал:

- Зміни в поведінці споживачів - вага 0,2.
- Ризик неефективного маркетингового планування - вага 0,3.
- Негативний вплив конкурентів - вага 0,1.

Технологічний потенціал:

- Ризик застарілих технологій - вага 0,2.
- Проблеми зі збереженням інноваційного потенціалу - вага 0,3.
- Комплексність впровадження нових технологій - вага 0,1.

Стратегічний потенціал:

- Ризик невдалої стратегічної реалізації - вага 0,2.
- Зміни в конкурентному середовищі - вага 0,3.
- Негативний вплив макроекономічних факторів - вага 0,1.

За допомогою цих факторів ризику та їх ваг, можна розрахувати індекс для кожного показника.

$IP_x = \sum(P_x \times k_i)$, де

IP_x – це індекс конкретного потенціалу (напр. фінансового);

P_x – це конкретний потенціал (оцінений за 5-бальною шкалою);

k_i – це ваговий коефіцієнт ризику, що вливає на цей потенціал.

Для створення моделі кожного з показника потенціалу та кінцевого показника економічного потенціалу на основі анкети, скористаємося вказаними факторами ризику та їх вагами для кожного показника.

Для визначення вагових коефіцієнтів складових інтегрального показника існує декілька підходів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Оптимальний шлях для визначення вагових коефіцієнтів залежить від конкретного контексту.

У даному випадку найбільш коректним методом визначення вагових коефіцієнтів є використання експертної оцінки. Тому розрахунок вагових коефіцієнтів здійснювався декілька етапів. Першим етапом застосовувалась експертна оцінка групи із понад 12 експертів та науковців. Наступним етапом було проведено уточнення вагових коефіцієнтів за рахунок залучення статистичного аналізу. Вагові коефіцієнти тут були уточнені за рахунок аналізу впливу на зміни інтегрального показника.

Розглянемо алгоритм оцінювання на умовному прикладі, де оцінені складові економічного потенціалу від 1 до 5:

Фінансовий потенціал – 4

Кадровий потенціал – 3

Маркетинговий потенціал – 5

Технологічний потенціал – 4

Стратегічний потенціал – 2

Кожна із складових являє собою виважену категорію діяльності, що має суттєвий вплив на підприємство. Тепер розрахуємо індекс для кожного показника, використовуючи вагу факторів ризику та їх оцінки:

Індекс фінансового потенціалу = (4 × 0,2) + (4 × 0,3) + (4 × 0,1) = 2,4

Індекс кадрового потенціалу = (3 × 0,2) + (3 × 0,3) + (3 × 0,1) = 1,8

Індекс маркетингового потенціалу = (5 × 0,2) + (5 × 0,3) + (5 × 0,1) = 3

Індекс технологічного потенціалу = (4 × 0,2) + (4 × 0,3) + (4 × 0,1) = 2,4

Індекс стратегічного потенціалу = (2 × 0,2) + (2 × 0,3) + (2 × 0,1) = 1,2

Тепер, використовуючи ці індекси та вагу кожного показника, можна розрахувати кінцевий показник економічного потенціалу:

$IEP = \sum(IP_x \times K_{IP})$, де

IEP – індекс економічного потенціалу;

K_{IP} – ваговий коефіцієнт конкретного потенціалу в структурі економічного потенціалу.

Зауважимо, що ваги мають в сумі один і відображають важливість кожного показника в загальній структурі економічного потенціалу. Для кожного показника експертним шляхом були визначені вагові коефіцієнти:

Вага фінансового потенціалу = 0,2

Вага кадрового потенціалу = 0,3

Вага маркетингового потенціалу = 0,1

Вага технологічного потенціалу = 0,2

Вага стратегічного потенціалу = 0,2

Підставимо значення і розрахуємо кінцевий показник економічного потенціалу:

Загальний показник економічного потенціалу = (2,4 × 0,2) + (1,8 × 0,3) + (3 × 0,1) + (2,4 × 0,2) + (1,2 × 0,2) = 2,04

Отриманий кінцевий показник економічного потенціалу для даного підприємства торгівлі становить 2,04.

За результатами аналізу отримаємо показник, що характеризує економічний потенціал підприємства, його стійкість і можливості підприємства торгівлі в умовах існуючих ризиків. Пропонуємо класифікувати отриманий результат (від 1 до 5), за такою шкалою:

Високий рівень розвитку (4-5). Якщо показник економічного потенціалу перебуває у діапазоні 4-5, то це свідчить про високий рівень розвитку підприємства торгівлі. Підприємство має сильний фінансовий, кадровий, маркетинговий, технологічний та стратегічний потенціал, високий рівень здатності управляти ризиками, гнучкість у реагуванні на зміни та можливості використовувати свій потенціал. Важливо продовжувати підтримувати ефективність та впроваджувати інновації.

Середній рівень розвитку (2-3). Якщо показник економічного потенціалу перебуває у діапазоні 2-3, то це вказує на середній рівень розвитку підприємства торгівлі. Підприємство має прийнятний фінансовий, кадровий, маркетинговий технологічний та стратегічний потенціал, але є простір для вдосконалення стратегічного планування та відповіді на зміни в економічному середовищі. Потрібно продовжувати вдосконалювати управління ризиками та використовувати можливості для росту.

Низький рівень розвитку (1). Якщо показник економічного потенціалу становить 1, то це свідчить про низький рівень розвитку підприємства торгівлі. Підприємство має слабкий фінансовий, кадровий, маркетинговий, технологічний та стратегічний потенціал. Це може свідчити про те, що підприємство має серйозні недоліки у своєму стратегічному плануванні, ризик-менеджменті та

здатності впоратися з внутрішніми та зовнішніми ризиками. Потрібно негайне втручання та реформування, щоб відновити ефективність та стабільність.

Користуючись представленою моделлю визначаємо індексний показник економічного потенціалу для підприємств торгівлі України (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Індексний показник економічного потенціалу

	Fozzy Group	АТБ-Маркет	Епіцентр К	Roshen	Metro Cash & Carry	Rozetka	Auchan Ukraine
Фінансовий потенціал	4	3,8	4,6	3,8	4,6	4,6	3,8
Кадровий потенціал	3,8	3,6	4	3,4	4	4	3,2
Маркетинговий потенціал	3,8	3,4	4,4	3,8	4,2	5	3,8
Технологічний потенціал	3,8	3	4,4	3,2	4,4	5	3
Стратегічний потенціал	4	3,4	4,6	3,8	4,6	5	3,6
Економічий потенціал	3,88	3,46	4,36	3,56	4,34	4,62	3,42

Джерело : розроблено автором

Проаналізувавши результати, варто вказати на важливі відмінності від даних із пункту 3.1. Тут найгірший результат у Auchan Ukraine, що пов’язано із великою залежністю від персоналу (в особливості управлінського) та падінням дохідності основних локацій. Інші підприємства мають результати які корелюються із попередніми висновками.

Розрахунок індексу для кожного показника потенціалу дає можливість оцінити ступінь розвиненості кожного аспекту окремо. Індекси допомагають зрозуміти, наскільки потенціал підприємства відповідає очікуванням і які аспекти потребують удосконалення.

Кінцевий показник економічного потенціалу, отриманий на основі вагових коефіцієнтів та індексів кожного показника, відображає загальний стан розвитку підприємства. Він дозволяє класифікувати рівень розвитку на високий, середній або низький, що полегшує зрозуміння потенціалу та виявлення проблемних аспектів.

Для поліпшення точності моделі можна враховувати додаткові фактори ризику або налаштовувати вагові коефіцієнти.

Після ідентифікації ризиків необхідно розробити стратегії їх нейтралізації. Одним з можливих підходів є використання різних методів управління ризиками. Наприклад, можна розробити план дій для кожного ідентифікованого ризику, де будуть вказані конкретні заходи для мінімізації його впливу. Це може включати впровадження превентивних заходів, створення резервних планів, використання фінансових інструментів, які знижують вплив ризику тощо.

Зокрема, пропонується використовувати такі підходи для нейтралізації можливих ризиків підприємств торгівлі України:

Диверсифікація постачальників. Залежність від одного або кількох постачальників може створювати значний ризик. Підприємства торгівлі можуть зменшити цей ризик шляхом розширення співпраці з різними постачальниками, які пропонують аналогічні товари. Це дозволить забезпечити стабільне постачання товарів навіть у разі проблем з одним постачальником. Також важливим механізмом є управління ланцюжком постачання, що включає тісну співпрацю з постачальниками, контроль якості, використання сучасних технологій для моніторингу постачання та виявлення можливих проблем з доставкою.

Також утримання стратегічних запасів товарів, особливо в разі популярних або сезонних товарів, може забезпечити підприємству резерви для вирішення непередбачених ситуацій, таких як затримки в постачанні або зростання попиту.

Встановлення стійких та довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками, дистриб’юторами та іншими стейкхолдерами може допомогти забезпечити надійність постачання, отримання конкурентних цін та інші переваги.

Постійне спостереження за змінами в ринкових умовах, включаючи зміни в попиті, конкуренції, регуляторних аспектах і технологічному розвитку, дозволить підприємству вчасно реагувати на зміни та приймати відповідні стратегічні рішення. Добре продумана система аналізу та прогнозування попиту на товари допомагає підприємству враховувати зміни в споживацьких звичках та уникати недо- або перепродажу товарів. Це може включати використання аналітичних

інструментів, опитування споживачів, аналіз трендів ринку та інших джерел інформації.

Ефективний фінансовий управлінський контроль дозволяє виявляти фінансові ризики та негайно реагувати на них. Це включає раціональне управління запасами, планування фінансових ресурсів, моніторинг фінансової стійкості та розробку стратегій залучення фінансових ресурсів у разі потреби. Також підприємства торгівлі можуть застосовувати страхування для нейтралізації ризиків, пов'язаних зі збитками, які можуть виникнути внаслідок пожеж, крадіжок, природних катастроф тощо.

Ці механізми можуть бути використані як окремо, так і в комбінації для забезпечення ефективної нейтралізації ризиків для підприємств торгівлі в Україні. Важливо враховувати конкретні особливості кожного підприємства та його ринкову позицію при розробці стратегій нейтралізації ризиків.

Крім того, важливо створити ефективну систему моніторингу та контролю за ризиками. Це дозволить вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі і приймати необхідні заходи для їх нейтралізації. Регулярна оцінка ризиків і аналіз їх впливу на економічний потенціал підприємства допоможуть забезпечити його стійкість і успішне функціонування.

Для успішної нейтралізації ризиків також важливо мати кваліфікований персонал, здатний аналізувати складні ситуації, приймати швидкі та обґрунтовані рішення та ефективно впроваджувати стратегії нейтралізації. Крім того, регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу допоможуть забезпечити гнучкість і адаптивність підприємства до змін у ризиковому середовищі.

Отже, ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу та їх нейтралізація вимагають систематичного аналізу, розробки стратегій та ефективного управління. Здатність ефективно виявляти, аналізувати та реагувати на ризики допоможе підприємству забезпечити стійкий розвиток і зберегти свій економічний потенціал у змінному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

Одним з основних факторів успішного розвитку підприємства торгівлі є наявність ключових економічних компетентностей, що включають здатність аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни попиту та пристосовуватися до них, ефективно управляти запасами та ланцюгами постачання, використовувати інноваційні підходи у веденні бізнесу. Розвиток компетентностей може бути забезпечений шляхом підтримання пріоритетних напрямів діяльності, підтримання та розвитку навичок працівників, удосконалення внутрішньої політики компанії за важливими компетенціями.

Для оцінки рівня розвитку компетентностей економічного потенціалу на підприємстві торгівлі запропоновано використати розроблену нами анкету, що допоможе оцінити основні складові економічного потенціалу. Відповідно до запропонованої методики оцінки, було проведено проаналізовано діяльність підприємств-лідерів торговельної галузі України. За загальною оцінкою у лідерах онлайн платформа торгівлі Розетка, Metro Cash & Carry та Епіцентр К. Причиною є висока автоматизація бізнес-процесів, оптимізація роботи із фінансами та мінімізація ефекту військових дій. При цьому, визначено особливість притаманну українським ритейлерам – відносно низький рівень технологічного потенціалу. Це є наслідком сильної концентрації населення в основних індустріальних районах, більшість із яких перебувають в епіцентрі бойових дій.

За результатами оцінки, використовуючи метод кластерного аналізу, здійснено групування підприємств зі схожими рівнями розвитку окремих складових. Запропоновано та охарактеризовано 12 можливих груп поділу та визначено ситуації переходу на інші стадії розвитку, а за результатами оцінки підприємств-лідерів торговельної галузі зроблено їх розподіл до визначених груп відповідно до отриманих балів.

Прогнозування індикаторів розвитку економічного потенціалу є важливим етапом управління підприємством торгівлі. Це дозволяє адекватно планувати ресурси, стратегічно розміщувати активи, раціонально розподіляти бюджет та

інші ресурси. Для прогнозування можуть використовуватися методи статистичного аналізу, економетричні моделі, експертні оцінки та інші інструменти. Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі може бути виміряний широким спектром індикаторів. Запропоновано 25 індикаторів, які характеризують стан та динаміку економічного потенціалу та його складових і дозволяють оцінити майбутні результати діяльності підприємства: Для прогнозування оптимальним є застосування методу сценарного аналізу. За потреби його можна удосконалити факторним аналізом. Однак, слід пам'ятати, що прогнози є приблизними і залежать від багатьох зовнішніх факторів, тому вони повинні постійно коригуватися з урахуванням актуальної інформації.

Підприємства торгівлі зіштовхуються з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на формування їх економічного потенціалу. Це можуть бути ризики зміни попиту та споживчих преференцій, зміни конкурентної ситуації на ринку, зміни в законодавстві, природні катастрофи, політичні кризи та багато інших. Розроблено модель оцінки ризиків, за якою запропоновано набір ризиків для кожного елемента економічного потенціалу та їх вагові коефіцієнти. Розрахунок індексу для кожного показника потенціалу дає можливість оцінити ступінь розвиненості кожного аспекту окремо. Індекси допомагають зрозуміти, наскільки потенціал підприємства відповідає очікуванням і які аспекти потребують удосконалення.

Кінцевий показник економічного потенціалу, отриманий на основі вагових коефіцієнтів та індексів кожного показника, відображає загальний стан розвитку підприємства. Він дозволяє класифікувати рівень розвитку на високий, середній або низький, що полегшує зрозуміння потенціалу та виявлення проблемних аспектів.

Ідентифікація ризиків та їх ефективна нейтралізація передбачає застосування стратегій ризик-менеджменту, створення резервів, розробку планів надзвичайних ситуацій, диверсифікацію бізнесу та інші заходи. Важливо також проводити регулярні оцінки ризиків з метою оперативного реагування на зміни та запобігання виникненню проблем.

Удосконалення системи управління розвитком економічного потенціалу підприємств торгівлі вимагає постійного вдосконалення компетентностей, прогнозування ризиків та ефективного управління ними.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та представлено вирішення важливого наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-концептуальних засад аналізу економічного потенціалу підприємства торгівлі, та окреслено практичні рекомендації щодо його розвитку.

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Різноманітність підходів до трактування сутності економічного потенціалу (ресурсний, функціональний, виробничий, стратегічний, системний та комплексний) дозволила визначити, що комплексний підхід дозволяє охопити усі складові, які необхідні для ідентифікації сутності економічного потенціалу та підкреслює важливість оптимального використання наявних ресурсів та вивчення можливостей, які можуть бути прихованими або поки не виявленими та важливість розгляду своєї діяльності не лише короткостроково, але й у довгостроковій перспективі, планувати та реалізовувати стратегії, спрямовані на стале підвищення ефективності та досягнення успіху. Наявність різних підходів до розгляду формування економічного потенціалу підприємства свідчить про багатоаспектність цього поняття, складність визначення його структури і різноманітність класифікаційних ознак. Система класифікаційних ознак економічного потенціалу підприємства торгівлі включає поділ економічного потенціалу за типами каналів збуту на прямий, непрямий, мультимаркетинговий, мультиканальний, електронний та за групами клієнтів на потенціал споживачів масового ринку, корпоративних споживачів, споживачів спеціалізованого сегмента, онлайн-ринку, міжнародного ринку та інституційний потенціал, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати управління ланцюгами постачання, зосередити зусилля на досягненні максимального задоволення потреб різних сегментів ринку, сприяє кращому їх розумінню та розробленню стратегій спрямованих на ефективну роботу зі специфічними групами клієнтів.

Різноманітність наукових підходів до визначення елементного складу економічного потенціалу підприємства за функціональним підходом зумовила необхідність визначення структури економічного потенціалу підприємств торгівлі з поділом її на два основних – наявний потенціал і потенціал розвитку, з включенням до наявного потенціалу таких видів як фінансовий, інформаційний, технологічний, кадровий, логістичний, маркетинговий, інноваційний потенціали. Наявний потенціал відображає наявні ресурси і можливості підприємства в цей момент, тоді як потенціал розвитку описує можливості для майбутнього зростання та розширення. Якщо розвиток потенціалу являє собою певний процес, дію, зміни, то потенціал розвитку – це здатність підприємства до змін, наявність прихованих резервів, які можуть бути виявлені та спрямовані на вдосконалення цього елемента і системи в цілому. Таким чином, розвиток потенціалу підприємства це складний динамічний процес трансформації потенціалу підприємства в новий стан за наявності в нього певних можливостей (потенціалу розвитку), що передбачає кількісні, структурні або якісні зміни чи їх поєднання, які відбуваються внаслідок впливу внутрішніх чинників, факторів зовнішнього середовища та відповідно до умов його поточної стадії життєвого циклу для досягнення поставлених цілей, тобто переходу до бажаного стану розвитку економічного потенціалу.

2. Оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі включає три основні етапи: підготовчий, розрахунковий та підсумковий, хоча більшість наукових досліджень визначають деталізований перелік процесів оцінки без їх групування в більш узагальнені етапи. При цьому, існує досить широкий спектр їх кількісного і якісного наповнення узагальнених етапів. Підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі визначають загальний спосіб або метод, який слід застосовувати під час оцінки, вони можуть бути різними і вибираються в залежності від конкретних цілей та контексту дослідження. Кожен з підходів має свої переваги та недоліки, і вибір підходу визначається конкретними цілями та умовами дослідження. У більшості випадків комбінування

декількох підходів є найбільш ефективним способом оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі.

3. Оцінювання економічного потенціалу підприємств торгівлі відбувається за системним підходом, що забезпечує комплексний погляд на підприємство та його складові. Оцінка економічного потенціалу розглядається як система взаємозв'язаних частин і підсистем. Кожний елемент економічного потенціалу підприємства торгівлі оцінюється за системою ключових показників, які об'єднані за певними напрямами. Їх аналіз яких дає змогу зробити адекватні висновки щодо управління потенціалом підприємства. Загальне значення кожного елемента потенціалу можна отримати, співставивши кожен із цих показників відповідно до їхньої важливості для компанії та обчислюючи зважену суму цих показників. Ваги можуть бути встановлені на основі стратегічних цілей та факторів ризику. Таким чином, фінальна оцінка економічного потенціалу відображає загальний стан підприємства та його здатність досягати стратегічних цілей в майбутньому.

4. Особливостями розвитку економічного потенціалу в торговельній галузі є наявність певних закономірностей і тенденцій, а саме, повільне укрупнення галузі, що відображає динаміка зростання кількості великих підприємств. Не зважаючи на зниження кількості малих підприємств, їх частка все ще становить 99%, проте на них припадає лише близько 54% найманих працівників і цей показник продовжує знижуватись, так само як і рівень витрат на оплату праці який становить лише 21,4% у 2021 році. В той час як у великих підприємств цей показник досягнув 43,7% у 2021 р., що припадає на 23% найманих працівників. Це відображає вищий рівень розвитку кадрового потенціалу саме у великих підприємств. При цьому, всі підприємства мають високий рівень розвитку фінансового потенціалу, що відображає показник прибутковості, хоча трохи більша частка збиткових підприємств саме серед малих (23,6% у 2021 р.). Аналіз напрямів капітальних інвестицій показав ріст інвестицій в інформаційні технології та нематеріальні активи, що відображає ріст інформаційного потенціалу галузі. При цьому, за часткою капітальних інвестицій

лідирують машини та обладнання та матеріальні активи, що свідчить про оновлення основних засобів. Відбулась зміна структури балансу, зокрема, відношення довгострокового зобов'язання до поточного змінилось за період з 2014 до 2021 року з 0,18 до 0,11 що свідчить про перехід підприємств на коротші цикли кредитування, і виражає загальну ситуацію у державі – волатильність внутрішнього ринку, динамічні зміни у законодавстві та складну зовнішньоекономічну ситуацію.

5. Фундаментальне місце серед факторів зовнішнього середовища займають економічні фактори. Інші види визначаються і враховуються в залежності від значущості їх впливу та специфіки діяльності. Один і той самий фактор може бути класифікований за різними ознаками та може поєднувати різні класифікації. Специфіка їх взаємозв'язку визначає середовище взаємодії факторів впливу на економічний потенціал торгівлі. Це допомагає встановити місце фактора в загальній системі, що сприяє полегшенню процесу оцінки ступеня впливу факторів на економічний потенціал підприємства. Залежно від рівня прояву фактори поділяються на: індивідуальні, локальні, загальні, глобальні. Визначення факторів за цією класифікацією дає можливість ранжувати ступінь впливу зовнішніх факторів, адже чим нижчий рівень прояву, тим більше фактор впливає на економічний потенціал підприємства.

6. Підхід до управління економічним потенціалом підприємства ґрунтується на визначенні та застосуванні системи ресурсів і компетенцій та їх взаємозв'язків, яка здатна протидіяти та адаптуватись до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечить розвиток елементів та всієї системи економічного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства. Діагностика системи управління економічним потенціалом, проведена на основі опитування 1207 підприємств з усіх областей України обраних пропорційним методом відповідно до загальних параметрів торговельної галузі України відповідно до показників держстату за окремими показниками оцінки елементів економічного потенціалу виявила особливості розвитку окремих елементів економічного

потенціалу підприємств торгівлі за поділом на малі, середні та великі. Загальна оцінка розвитку економічного потенціалу на рівні вище середнього. Великий бізнес демонструє високий розвиток складових, серед яких технічний, інформаційний та інвестиційний потенціал. Хоча, в умовах воєнних дій, зазнали структурних змін інвестиційні програми. Великий бізнес має великий досвід роботи у кризових ситуаціях, що він і демонструє. Середній бізнес показує дещо гірші показники, особливо, в у мовах складного залучення позикових коштів. Ця динаміка прослідковується в інвестиційному та фінансовому потенціалах. Поруч з цим, підприємства продовжують діяльність та активно займаються переїздом в інші регіони України. Малий бізнес демонструє активну участь в економіці, здійснює переформатування діяльності в умовах воєнного стану. Основна увага приділена ресурсним складовим економічного потенціалу. Малий бізнес навіть без достатнього інформаційного та інвестиційного потенціалів активно займається модернізацією обладнання та оптимізацією діяльності.

7. До ключових економічних компетентностей в процесі розвитку економічного потенціалу відносяться: фінансова, маркетингова, інвестиційна, інформаційна, інноваційна, технологічна, логістична, кадрова компетентності. Механізм формування ключових економічних компетентностей на підприємстві торгівлі – це продуманий і постійний процес, який включає певні етапи. Методичний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства торгівлі за рівнем розвитку його компетентностей включає п’ять ключових категорій, які охоплюють основні аспекти розвитку підприємства: фінансовий, кадровий, маркетинговий, технологічний та стратегічний потенціал, який охоплює комплексну оцінку внутрішніх ресурсів і здатностей підприємства для досягнення своєї стратегічної мети, дозволяє інтегрувати різні аспекти економічного потенціалу в тому числі потенціалу розвитку, забезпечуючи більш комплексний погляд на розвиток підприємства торгівлі. Розвиток потенціалу є достатньо неоднорідним, різноманітним, тому з допомогою методів кластерного аналізу здійснено групування підприємств, визначено 12 груп зі схожими рівнями розвитку у різних складових економічного потенціалу та визначено для кожної

групи ситуації переходу на вищий чи нижчий рівень розвитку. Оцінка підприємств-лідерів галузі за даним підходом показала, що у лідерах онлайн платформа торгівлі Розетка, а також Metro Cash & Carry та Епіцентр К. Причиною цього є висока автоматизація бізнес процесів, оптимізація роботи із фінансами та ефективна стратегія спрямована на мінімізацію впливу військових дій. Компанія «Розетка» потрапила до групи «Високорозвинені підприємства» внаслідок отаманих балів, Епіцентр К та Metro Cash & Carry потрапляють у групу «Фінансово орієнтовані підприємства».Fozzy Group між «Стратегічно орієнтовані підприємства» та «Фінансово орієнтовані підприємства», проте як загальний рівень, так і порівняльний аналіз свідчать про першу категорію. Компанія Рошен потрапляє у групу «Середньорозвинені підприємства», як і Ашан та АТБ Маркет.

8. Методичний підхід до прогнозування розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі визначає поєднання кількісних та якісних методів, що забезпечує більш точні прогнози та зменшує кількість помилок при прогнозуванні, особливо при врахуванні зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та економічні коливання. Для кожної складової економічного потенціалу підприємства торгівлі застосовується сукупність прогнозних показників моніторинг тенденцій яких визначатиме напрями розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі. Відсутність єдиної системи індикаторів для оцінки розвитку економічного потенціалу підприємств торгівлі визначила необхідність розроблення системи з 25 індикаторів, яка характеризує загальний стан та динаміку економічного потенціалу і його складових. Застосування сценарного аналізу дозволяє отримати в межах прогнозу три варіанти розвитку в залежності від взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища оптимістичний, песимістичний та реалістичний, які враховують різні можливі варіанти розвитку подій та різні комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів, що допомагає приймати кращі рішення, збалансовуючи ризики та можливості в різних ситуаціях.

9. Ідентифікація ризиків у формуванні економічного потенціалу підприємства передбачає систематичний процес визначення потенційних подій

або обставин, які можуть негативно вплинути на економічний потенціал підприємства. механізми, які використовуються для виявлення ризиків. До механізмів, які використовуються для виявлення ризиків відносяться: комплексний аналіз потенційних ризиків підприємства, SWOT-аналіз, мозковий штурм, дослідження та аналіз інформації про галузь підприємства, конкурентів, клієнтів та інші важливі фактори, експертний висновок та аналіз історичних даних. Різноманітність підходів до оцінки ризиків дозволила систематизувати основні ризики, що впливають на окремі елементи економічного потенціалу. Вагові коефіцієнти кожного ризику визначені за допомогою поєднання факторного та регресійного аналізу. врахування впливу ризиків при оцінюванні економічного потенціалу підприємства за рівнем розвитку його компетентностей допомагає оцінити окремі складові економічного потенціалу підприємства та дозволяє отримати загальну оцінку рівня розвитку економічного потенціалу підприємства, що характеризує його стійкість і можливості підприємства торгівлі в умовах існуючих ризиків. Кінцевий показник економічного потенціалу дозволяє класифікувати рівень розвитку на високий, середній або низький, що полегшує зрозуміння потенціалу допомагає виявити проблемні аспекти та визначає напрямок спрямування зусиль для покращення його стійкості та можливостей. Нейтралізація можливих ризиків підприємств торгівлі України відбувається шляхом диверсифікації постачальників, утримання стратегічних запасів товарів, встановлення стійких та довгострокових партнерських відносин, спостереження за змінами в ринкових умовах, ефективного фінансового управлінського контролю. Ці механізми можуть бути використані як окремо, так і в комбінації для забезпечення ефективної нейтралізації ризиків для підприємств торгівлі в Україні. Важливо враховувати конкретні особливості кожного підприємства та його ринкову позицію при розробці стратегій нейтралізації ризиків.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2021 р.): КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 162-163.

2. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. / за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2011. Т.1. 616 с.

3. Коленда Н. В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2013. Т. 18. № 1. С. 105-115.

4. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національний університет «Львівська політехніка»*. 2010. № 690

5. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. *Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі*. 2010. 247 с.

6. Благодєтєлєва-Вовк С.Л. Можливості розвитку та можливості занепаду в контексті інноваційної діяльності суспільства. URL: http://www.blagodeteleva-vovk.com/economics/growth/growth.htm

7. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 2011. №27(6). С. 643-650.

8. Козаченко С. В. Оцінка потенціалу підприємства: інтелектуальний підхід. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. №38(1). 76-82.

9. Лавріненко Л. А. Потенціал підприємства: компетенційний підхід. *Економічний аналіз*. 2016. №23(3). С. 46-54.

10. Корж Н. В. Культурний підхід до визначення потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №2. С. 273-280.

11. Дубовик І. М., Жовтяк О. В. Стратегічний підхід до оцінки потенціалу підприємства. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економічна наука*. 2019. №(41). С. 132-138.

12. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис…док. екон. наук: 08.07.01. Нац. техн.. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2006. 40 с.

13. Догадайло Я. В. Обґрунтування складу потенціалу підприємств дорожньої галузі. *Економіка транспортного комплексу. Харків: ХНАДУ*. 2010. Вип. 16. С. 182-191.

14. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку: монографія. Полтава: Інтер Графіка. 2012. 221 с.

15. Васильківський Д. М. Формування та реалізація механізму підвищення економічного потенціалу підприємства. Дис…док. екон. наук: 08.00.04.Хмельницький національний університет. Хмельницький. 2015. 470 с.

16. Железняк В. Структурна характеристика економічного потенціалу підприємства. *Схід.* 2010. № 5 (105). С. 22-26.

17. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімук Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf

18. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-25.

19. Козловський В. О., Причепа І. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С. 28-32.

20. Пипенко І. С. Процес формування потенціалу розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 65-77.

21. Бабина О. Є. Методолого-практичні основи формування та реалізації потенціалу транспортних підприємств. Дис…док. екон. наук: 08.00.04. Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. Київ. 2016. 493 с.

22. Орєхова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 308-313. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-17-45

23. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 9. С. 36-46.

24. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), ч. 2.

25. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20 №2(48). С. 98-115. DOI: 10.18524/2413-9998/2021.2(48).243683

26. Пасічник Ю. Оцінка економічного потенціалу агропромислового комплексу України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2022 №1(1) С. 34-47. DOI: 10.58423/2786-6742/2022-1-34-47

27. Шкромида Н. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз.* 2011, вип. 9 част. 1. С. 383-386.

28. Марченко Н. Я. Управління стратегічним потенціалом машинобудівних підприємств. Автореф. дис…канд. екон. наук. Тернопіль, 2012. 23 с.

29. Ощепков А.П. Аналіз стану економічного потенціалу предприятий мясопереробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2(22). С. 32-35.

30. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №79. С. 102-106. DOI: 10.32782/bses.79-14

31. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23-26.

32. Гудзь Ю. Ф. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу переробних підприємств АПК. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15. С. 52-57.

33. Тимощук М. Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №15. С. 241-248.

34. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд.* 2013. № 1. С. 76-81.

35. Grosul V. Askerov T. Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves.* 2019. Vol. 1. №4(45). P. 38–43. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.160956

36. Височин І.В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-48

37. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економік*и. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30-34.

38. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків. 2006. 496 с.

39. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства». *Проблеми економіки.* 2014. № 2. С. 236-242.

40. Hrosul V., Zubkov S., Mkrtchyan T. The development core of enterprise: theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. №7(3). С. 73-81. DOI: 10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81

41. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 8. С. 123-127.

42. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2011. № 32. С. 70-75.

43. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *ScienceRise : наук. журн. Харк. мед. акад. післядиплом. Освіти. Технол. центр.* Харків. 2015. №5/3(10) С. 57-61.

44. Краснокутська Н.С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд.* 2010. №1(32). С. 67-72.

45. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». URL: https://www.researchgate.net/publication/341105589_Teoreticni_osnovi_viznacenna_kategorii_rozvitok_pidpriemstva

46. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 365 с.

47. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дис…канд. екон. наук. 08.00.04. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2018. 343 с.

48. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2012. Вип. 22.10. С. 236-241.

49. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf

50. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. № 1. С. 121-127.

51. Furman T. Basic strategies in the management of development of the enterprise. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 6. С. 59-66.

52. Durmanov A., Bartosova V., Drobyazko S., Melnyk O., Fillipov V. Mechanism to ensure sustainable development of enterprises in the information space.

Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. № 7(2). DOI:10.9770/jesi.2019.7.2(40)

53. Лой А. Потенціал підприємства: трансформація уявлень. *Scientia Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2021. № 136(2). С. 103-113. DOI: 10.31617/visnik.knute.2021(136)08

54. Шабатура Т. С. Методологічні засади оцінки економічного потенціалу підприємства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. № 2. С. 54-59.

55. Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Принципи та методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2009. № 1(1). С. 505-514.

56. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2007. №1, Т.2. С. 63-71.

57. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. № 17(1). С. 51-54.

58. Гудзь Ю. Методичні аспекти рейтингової оцінки конкурентного потенціалу переробних підприємств АПК. *Торгівля і ринок України.* 2015. № 38. С. 104-117.

59. Міценко Н., Боднарюк В., Воронко О., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 2. С. 129-135. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24

60. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text

61. Шевченко А.А. Формування та ефективність використання економічного потенціалу підприємств харчової промисловості. Дис…канд. екон. наук. 08.06.01. Тернопіль: ТАНГ, 2005. 214 с.

62. Краснокутська Н. С., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є.Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Видавництво «Лідер», 2015. 175 с.

63. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. *Економіст.* 2015. № 1. С. 49-52.

64. Пипенко І. С. Процес оцінювання потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 23. С. 111-124.

65. Железняк В. В., Шило Л. А. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2010. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=313

66. Орлов О. О., Гончар О. І. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства. *Прометей*. 2014. № 2. С. 156-162.

67. Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Лесик Л. І. Система показників оцінювання поточного рівня ендогенного економічного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 173-184.

68. Тарасенко І.О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. *Легка промисловість.* 2009. № 4. С. 40-43.

69. Посилкіна О. В., Яремчук О. Я., Горбунова О. Ю. Актуальні аспекти оцінки соціально-економічного потенціалу фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.* 2009. № 1. С. 39-44.

70. Зубко Т.Л. Зовнішні фактори економічної безпеки підприємств торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. №122(3). С. 19–34. DOI: 10.31617/zt.knute.2022(122)02

71. Гудзь Ю. Ф. Методичні засади формування економічного потенціалу переробних підприємств АПК. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 91-96.

72. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка.* 2014. № 1. С. 161-171.

73. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1. С. 96-107.

74. Зубков С.О. Методологія формування стратегії розвитку підприємств торгівлі. Дис…д-ра екон. наук.: 08.00.04; наук. консультант В.А. Гросул. Харків: ХДУХТ, 2020. 491 с.

75. Пипенко І. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління. *Економіка транспортного комплексу.* 2015. № 26. С. 89-105.

76. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Соборайчук Т. Ю. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/24-2018.

77. Tereshchenko E., Shkolenko O., Blakyta H., Miniailo O., Pravdyvtsev P., Garmatiuk, O. (2023). Formation of a rational structure for managing the dynamic capabilities of the enterprise's human resources potential. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №3(50). С. 487-499. DOI: 10.55643/fcaptp.3.50.2023.4041

78. Ємельянов О. Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Дис…д-ра екон. наук.: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України. Львів. 2019. 515 с.

79. Федоренко О. С. Формування потенціалу телекомунікаційного підриємства та ефективність його використання. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. №30. С. 119-130. DOI: 10.33813/2224-1213.30.2023.11

80. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 166-172.

81. Ілляшенко С.М. Інформаційний потенціал підприємства. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/45566/1/Visnyk_2004_9_Illiashenko_Informatsiinyi_potentsial.pdf

82. Прус Ю., Сосніна К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. 12 (88). 159-165. DOI: 10.32839/2304-5809/2020-12-88-33

83. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

84. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2016. 244 с.

85. Седікова І. О., Вечтомова Л. В. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет «Економічна думка», 2015. Том 19, № 2. С. 130-135.

86. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. №(49). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-19

87. Мігай Н. Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство.* 2022. № (36). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-18

88. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.О., Руденко І.В. Діагностика потенціалу підприємства як основа його конкурентоспроможності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* Харків: ХДУХТ, 2011. Вип. 2 (14). С. 11-18.

89. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва». Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm

90. Ареф'єва О. В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. С. 252-257.

91. Kovtunenko Yu. V., Valyanskaya A. O., Miroshnykova K. O. Economic analysis and its importance in the management of enterprise. *Economics: time realities.* 2017. №1(29). С. 80-85. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/80.pdf

92. Кащена Н.Б. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 258-278.

93. Секірож Я. В. Класифікація факторів впливу на рівень інноваційного забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 249-256. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-11-249-256

94. Власова Н. О., Чорна М. В., Бєляєва М. В. Економічний механізм регулювання підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2013. 157 с.

95. Нагорна І.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2019. 303 с.

96. Боняр С. М., Аляб'єва О. М. Систематизація факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 77-83.

97. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 322 с.

98. Гербич Л., Нетребчук Л. Кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 5. С. 88-101. DOI: 10.31617/visnik.knute.2020(133)08

99. Корсак В. І. Фактори впливу на формування регіональних роздрібних мереж торгових закладів. *Агросвіт.* 2013. № 4. С. 45-51.

100. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 1. С. 88-94.

101. Маслак О. І., Безручко О. О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2014. № 1. С. 201-212.

102. Пипенко І. С. Система управління потенціалом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 27. С. 15-29.

103. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ. 2012*. № 12. С. 337-340.

104. Зеленська М. О. Ефективність управління потенціалом підприємства. *Економіка та держава.* 2011. № 9. С. 80-82.

105. Пілецька С., Коритько Т., Лукаржевська-Мялик В. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство.* 2022. №44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-34

106. Olimova N., Teshabaev O., Usmonaliev I. Possibilities of choosing the strategy of anti-crisis and competitive management based on the own economic potential of the enterprise. *International journal of social science & interdisciplinary research.* 2022. № 11. С. 179-182. URL: http://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/341

107. Loi A., Blakyta H. Economic potential of the trade enterprise: structural aspect.·*Scientia·Fructuosa*. 2021. №140(6). P. 80–88. DOI: 10.31617/visnik.knute.2021(140)06

108. Орлов В. Ідентифікація факторів формування економічного потенціалу насінницьких підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-57

109. Лой А.В. Підходи до управління економічним потенціалом підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 733-735. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf

110. Фінансова звітність «АТБ». URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?_t=1679907167

111. Фінансова звітність «ЕКО маркет». URL: https://www.eko.com.ua/ua/page/zvit_2019/

112. Фінансова звітність ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна». URL: https://auchan.ua/media/brandPage/Фінансова-звітність-Ашан-Україна-Гіпермаркет-за-2021.pdf

113. Фінансова звітність ТОВ «ВОПАК-ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/34745403/finances?current_year=2021

114. Височин І.В., Вавдійчик І.М. Власний імпорт як джерело формування товарних ресурсів у мережевому ритейлі. *Ефективна економіка.* 2023. №7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.9

115. Вавдійчик І.М., Стояненко І.В. Проблеми функціонування торговельного бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №16 С. 65-70. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.65

116. Blakyta H., Barabash N., Pashkuda T., Susidenko V., Korol S., Hordiienko N. Financial Investment Management of Trade Enterprises: Analytical Aspect. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, 2023. vol 487. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-08084-5_57

117. Vinichenko I., Tkachenko S., Kurbatska L., et al. Managing the potential of agro-industrial enterprises in the consumer market. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24, No. 5. P. 108–120.

118. Зубко Т.Л. Моніторинг економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах співпраці з міжнародним бізнесом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 15-20. DOI: 10.37634/efp.2022.9(2).3

119. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. *Інноваційна економіка*. (2022). №1. 38-43. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.5

120. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.74.

121. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ. КНТЕУ, 2010. 244 с.

122. Потрашкова Л. В. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 81-86.

123. Іщенко І. С. Управління ризиками інвестиційних проєктів торговельних підприємств. Дис…д-ра екон. наук.: 08.00.04. Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава. 2021. 240 с.

124. Adamenko V., Vysochyn I., Sytnyk H., Olesenko I., Blazhenko S. Features of forecasting retail turnover in conditions of instability and global fluctuations. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2023. № 4 (51). Pp. 261-272. DOI: 10.55643/fcaptp.4.51.2023.4104

125. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Київ : Гельветика. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28-36.

126. Петриченко, О. В. Управління ризиками в умовах сучасного економічного становища. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 964-970.

127. Нижник, О.В. Система управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. №1. С. 33-36.

128. Ferreira de Araújo Lima P., Crema M. Verbano C. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*. 2020. №38(1). Pp. 78-94. DOI: 10.1016/j.emj.2019.06.005

129. Tereshchenko E., Sosnovska O., Ushenko N., Andryeyeva V., та Kovalova M. Risk Assessment Information System of Enterprise Business Processes CEUR Workshop Proceedingsthis link is disabled. 2021. №3188. С. 214-220. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/43095/1/E_Tereshchenko_O_Sosnovska_N_%20Ushenko_V_Andryeyeva_M_Kovalova_3188_CEUR-WS.pdf

130. Нечипоренко А. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. №56. С. 200-206. DOI: 10.31470/2306-546X-2023-56-200-206

131. Буняк Н., Мельник А. Сутнісні характеристики системи ризик-менеджменту підприємства. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку: матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 травня 2023 р.) Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. 320 с.

132. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 203-209. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-1-203-209

133. Соломатіна Т. В. Діагностика ризиків втрати стратегічного фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 42–48. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.8.42

134. Економічний словник / за ред. П.І. Багрія, С.І. Дорогунцова. Київ, 1973. 623 с.

135. Словник української мови: в 11 томах. / ред. І.К. Білодід. Київ: Наукова думка, 1976. Т.7. 402 с

136. Словник іншомовних слів / укл. Л.О. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.

137. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів. Тернопіль: Астон, 2003. 672 с.

138. Українська екологічна енциклопедія / гол. ред. Р.С. Дяків. Київ, 2003. 520 с.

139. Івченко А. О. Тлумачний словник української мови. Харків: Фоліо, 2007. 12-те випр. вид. 540 с.

140. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

141. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ. 2003. 242 с.

142. Шумська С.С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки. *Фінанси України*. 2007. №15. С. 55-64.

143. Бурлака О. В., Бокій В. І. Практичні підходи до визначення та використання поняття «потенціал підприємства в умовах ринкової економіки». *Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну.* 2004. № 1. С. 55 – 59

144. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

145. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 33-35.

146. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 46-72.

147. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Пипенко І.С. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2011. Вип. 18. С.47-58.

148. Тарасюк Г. М., Ярмолюк М. Ю. Сутнісні характеристики та ефективність використання економічного потенціалу вітчизняних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168-177

149. Латишева О.В. Визначення сутності поняття «потенціал сталого розвитку підприємств». *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. Економічні науки.* 2017. № 33. С. 35-42. DOI: 10.31498/2225-6725.33.2017.134024

150. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 9. С. 15-20

151. Артем’єв Б. В. Оцінювання обмежень у використанні економічного потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. Луганськ, 2010. 20 с.

152. Бачевський Б. Є., Пастушкова І.А., Яцура Є.А. Визначення економічного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць: економічні науки. 2011. № 7.

153. Карман С.В., Богатырева А.Н. Экономическая сущность понятия «потенциал». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* Харків. 2014. №1 (6). С. 232-237

154. Верхоглядова Н.І., Дятлова Н.В. Дослідження сутності потенціалу як економічної категорії. *Інноваційна економіка*. Тернопіль: «Тайп», 2013. № 4 (42). С.3-8.

155. Мамонов К. А., Угоднікова О. І. Економічний потенціал: теоретичні аспекти та лінія трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 26. С. 198-202

156. Кісь Г. Р. Механізм забезпечення ефективного відтворення економічного потенціалу торговельного підприємства: автореф. дис…канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів. 2011. 19 с.

157. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульска О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. №36. 23–29. DOI: 10.5281/zenodo.7625341

158. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *·Scientia·Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2022. №141(1). С. 58–68. DOI: 10.31617/visnik.knute.2022(141)04

ДОДАТКИ

Додаток А

Автор	Визначення
Економічний енциклопедичний словник [2, с. 142].	Потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
Коленда Н.В. [3, с.112]	Поняття «потенціал» означає наявність у визначеного об'єкта можливостей як наявних, так і прихованих, які реалізуються за відповідних умов, а також здатностей діяти у відповідних сферах з метою отримання бажаного результату.
Економічний словник [134, с.470]	Потенціал (від лат. potentia – сила) – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані з певною метою, в якомусь відношенні (напр. економічний потенціал).
Словник української мови [135, с.402]	Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері.
Словник іншомовних слів [136, с. 764]	Потенціал можливостей у певній галузі тощо. – сукупність наявних засобів,
Економічний тлумачний словник [137, с.484]	Потенціал можливостей для діяльності. – сукупність наявних засобів,
Українська екологічна енциклопедія [138, с. 63]	Потенціал – це наявна можливість, здатність, що може виявитись у разі потреби за певних умов; достатність ресурсів, сил для здійснення планів, програм, забезпечення певного виду діяльності.
Тлумачний словник української мови [139, с. 265]	Потенціал – приховані здатності, сили для якої небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов.
Фінансово економічний словник [140, с.701]	Потенціал розвитку – сукупність наявних на підприємстві передумов (чинників), які можуть зумовити зростання вартості майна (капіталу) та прибутковості. Такими передумовами є: конкурентоспроможна продукція, висококваліфікований персонал, передові виробничі технології, ноу-хау, торгові марки, надійні та постійні клієнти – споживачі продукції тощо.
Герасимчук Г.В. [141, с.55]	Потенціал – це максимальні можливості об'єкта функціонування з урахуванням чинників впливу шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів для досягнення потенціальних цілей.
Шумська С.С. [142, с.55]	Потенціал – сукупність накопичених ресурсів та їх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг з метою найбільш повного задоволення потреб суспільства.

Додаток Б

Автор	Визначення
Догадайло Я.В. [13, с. 183]	Потенціал підприємства – сукупність ресурсів та їх характеристик, що формують можливості підприємства та забезпечують його розвиток у цільовому напрямку.
Березін О.В., Плотник О.Д. [14, с. 13]	Потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в існуючій системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку.
Козловський В. О. [19, с. 29]	потенціал підприємства як систему взаємопов'язаних поточних та перспективних, внутрішніх та зовнішніх можливостей, мобілізаційних здатностей (компетенцій) керівників та персоналу підприємства до перетворення доступних вхідних ресурсів (всі ресурси, які будь-яким чином пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства) для реалізації стратегічних цілей підприємства.
Марченко Н.Я. [28, с. 5]	Найбільш точно та повно визначає зміст потенціалу підприємства цільовий підхід, що відображає не тільки здатність підприємства як соціально-економічної системи досягати результатів в її поточному стані, а також сукупність сприятливих можливостей, які є головною умовою ефективного перетворення ресурсів на бажаний результат.
Шумська С.С. [142, с.55]	Потенціал – сукупність накопичених ресурсів та їх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг з метою найбільш повного задоволення потреб суспільства.
Бурлака О. В. [143, с. 56]	Потенціал підприємства – це інтегральний показник, що характеризує сукупність ресурсів, властивостей і особливостей підприємства, які визначають можливість його ефективного досягнення поставлених цілей, незважаючи на певні допустимі зміни зовнішніх умов.
Калінеску Т.В. [144]	Потенціал підприємства – сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників середовища бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.
Воронкова А.Е. [145, с. 78]	Потенціал підприємства визначається якістю та кількістю ресурсів, що має підприємство, кваліфікацією персоналу підприємства, інноваційними, інформаційним та фінансовими здатностями
Харченко С. В. [146, с. 142]	Потенціал підпримства – можливості, які не існують до того часу, поки вони не виявляться в конкретних результатах.
Шинкаренко В.Г. [147, с. 56]	Потенціал підприємства – це узагальнююча динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук прихованих чи перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень.
Тарасюк Г.М. [148, с. 171, 175]	Потенціал підприємства – інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально забезпечуючи, в такий спосіб, досягнення поставлених цілей. Потенціал підприємства – це сукупність кількісних та якісних характеристик елементів (ресурсів) та їх властивостей, що залучаються у виробництво, формують майбутні можливості, в подальшому використовуються і проявляються у господарських процесах.

Латишева О.В. [149, с. 40]	Потенціал на рівні підприємства визначається існуючими (реальними) можливостями суб'єкту господарської діяльності здійснювати свою діяльність (в різних аспектах) для досягнення певного (запланованого, бажаного) позитивного результату, а «загальний потенціал підприємства складається з втіленої (існуючої) та невтіленої частин
Величко О.В. [150, с. 17]	Потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в існуючій системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку.

Додаток В

Автор	Визначення
Березін О.В., Плотник О.Д. [14, с.15]	економічний потенціал підприємства як здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів, за внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства
Васьківська К. В. та ін. [17, с. 3]	Економічний потенціал підприємства доцільно розглядати як можливість і здатність підприємства розвиватися, у певний момент час, відповідно до поставлений цілей, у визначеному напрямі нарощувати конкурентні переваги.
Балахонова О.В. [25, с. 107]	Економічний потенціал підприємства являє собою систему, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій
Шевченко А.А. [48, с.8]	Економічний потенціал не є діяльністю, це скоріше гіпотетична програма, яка ґрунтується на прогнозованих можливостях підприємства. Це оціночний показник, який показує ступінь розвитку суб'єкта господарювання, індикатор його адаптаційної здатності забезпечувати довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).
Лапін Є.В. [56, с. 65]	Економічний потенціал підприємства – максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів
Гудзь Ю.Ф. [71, с. 93]	Економічний потенціал підприємства – це динамічна здатність підприємства реалізовувати свої можливості щодо здійснення господарської діяльності для досягнення максимального позитивного результату та інноваційного розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі.
Тарасюк Г.М. [148, с. 170]	Зміст поняття «економічний потенціал підприємства» полягає в інтегральній оцінці теперішніх і майбутніх можливостей підприємства, як економічної системи, перетворювати наявні ресурси з допомогою притаманних її персоналу здібностей та навичок в економічні блага, максимально задовольняючи суспільні інтереси з метою досягнення поставлених цілей.
О.В. Величко [150, с. 19]	економічний потенціал підприємства як здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів, за внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства
Артем'єв Б. В. [151, с.8]	Під економічним потенціалом підприємства розуміється здатність підприємства отримувати стабільний прибуток упродовж певного часу.
Бачевський Б.Є. [152]	Економічний потенціал підприємства - це властивість носія забезпечити отримання максимального рівня стабільного прибутку у прогнозному періоді (рік, середній за галуззю строк окупності, середній строк корисного використання, т. і.) за умов найбільш повного використання його існуючого виробничого потенціалу та реалізації потенціалу розвитку, або отримання максимальної ціни продажу з врахуванням вказаних умов.

Карман С.В. [153, с. 236]	Економічний потенціал як узагальнюючий показник, демонструє співвідношення виробничого потенціалу з факторами зовнішнього середовища та визначає фінансові можливості діяльності економічної системи.
Верхоглядова Н.І. [154, с. 7]	Економічний потенціал характеризується визначеним набором ресурсів. Дані ресурси повинні бути втягнуті у виробництво або підготовлені до використання в господарській системі. Тобто термін характеризує досягнутий рівень розвитку.
Мамонов К.А. [155, с.200]	Економічний потенціал – це пошук сукупності характеристик, показників і властивостей, що дозволяють у достатній мірі описати підприємство й оцінити його можливості по забезпеченню задоволення відповідної суспільної потреби в товарах (послугах) на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей.
Кісь Г.Р. [156, с.8]	Економічний потенціал є відображенням соціальних наслідків розвитку як економічної системи у цілому, так і її окремих суб'єктів та підприємств.
Васильців Т. та ін. [157, с. 28]	Характеристика раціонального формування та ефективного використання ресурсного забезпечення, резервів і можливостей підприємства.
Богма О. та ін. [158]	Економічний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику наявних на підприємстві економічних ресурсів, сформованих економічних зв'язків, резервів стій-кості та самовдосконалення, можливостей їх ефективного викоритання для максимально повного задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівня чистого прибутку, що забезпечуєоптимальне співвідношення між динамічністю, гнучкістю й адаптив-ністю, інноваційністю, інтеграцією, спрямованістю на досягнення мети, складністю та синергічністю.

Додаток Г

Порівняльний аналіз методів оцінки економічного потенціалу підприємства торгівлі

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Аналітичний підхід			
Аналіз оборотності активів	Вимірює ефективність використання активів у генерації прибутку.	- Висока точність оцінки фінансової стабільності. - Здатність ідентифікувати проблеми з оборотністю активів.	- Може не враховувати зміни в ринкових умовах. - Вимагає точних фінансових даних.
Аналіз рентабельності продукції	Оцінює прибутковість окремих товарів або послуг.	- Дозволяє приймати рішення про припинення виробництва нерентабельних продуктів. - Показує реальний внесок у прибуток.	- Не враховує конкуренцію та ринковий контекст. - Не визначає джерела нерентабельності.
Аналіз ліквідності	Визначає, наскільки легко активи можуть бути конвертовані в готівку для виконання поточних зобов’язань.	- Забезпечує фінансову стабільність та відповідність зобов’язаньм. - Важливий для підтримання платоспроможності.	- Не враховує можливі ризики на короткий термін. - Залежить від керівництва зберіганням оптимального балансу між ліквідністю та рентабельністю.
Аналіз платоспроможності	Визначає здатність підприємства виконувати фінансові зобов’язання вчасно.	- Допомагає уникнути фінансових проблем і банкрутства. - Інформує про здатність привертати кредити та інвестиції.	- Може не враховувати ефективність використання активів. - Залежить від джерел фінансування та ринкових умов.

Продовження додатку Г

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Стратегічний підхід			
SWOT-аналіз	Виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі.	- Важливий інструмент для розробки стратегії. - Допомагає фокусуватися на пріоритетних завданнях.	- Залежить від об'єктивності та точності аналізу. - Не надає конкретних рекомендацій для дій.
Аналіз PESTEL	Враховує політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та легіслятивні чинники впливу на підприємство.	- Допомагає передбачати зміни у зовнішньому середовищі. - Враховує комплексний вплив зовнішніх чинників.	- Вимагає об'єктивності та доступу до великої кількості інформації. - Може бути часомістким.
Аналіз життєвого циклу продукту	Визначає етапи життєвого циклу продукту та відповідні стратегії на кожному етапі.	- Допомагає визначити, коли і як виводити продукт з ринку. - Забезпечує адаптацію стратегії до змін у попиті та конкуренції.	- Може вимагати великої кількості даних та аналізу. - Може бути складним у визначенні точних етапів життєвого циклу.
Аналіз конкурентних переваг	Оцінює переваги підприємства порівняно з конкурентами і визначає унікальні можливості для конкурентного переваги.	- Допомагає зосередити зусилля на зміцненні переваг. - Визначає шляхи вирішення конкурентних викликів.	- Може бути обмеженим в разі відсутності унікальних переваг. - Вимагає об'єктивного порівняння з конкурентами.
Діагностичний підхід			
Аудит управлінських систем	Оцінює ефективність управлінських процесів та систем на підприємстві.	- Допомагає виявити недоліки та проблеми в управлінні. - Забезпечує оптимізацію бізнес-процесів.	- Може бути обмеженим в разі непрозорості управлінських процесів. - Вимагає співпраці зі стороною підприємства.
Аналіз бізнес-процесів	Оцінює ефективність ключових бізнес-процесів та їх відповідність стратегії.	- Допомагає виявити можливості для оптимізації бізнес-процесів. - Визначає, як процеси впливають на результативність.	- Може вимагати значних зусиль та ресурсів для реформування бізнес-процесів. - Вимагає інтерналізації знань процесів.

Продовження додатку Г

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Аналіз робочого середовища	Оцінює умови праці та робочий клімат на підприємстві.	- Допомагає виявити проблеми та можливості для покращення робочого середовища. - Забезпечує збереження та мотивацію персоналу.	- Може бути обмеженим в об'єктивності при самооцінці. - Вимагає залучення експертів або сторонніх досліджень.
Аналіз кадрового потенціалу	Визначає кількість та якість робочої сили та її відповідність стратегії підприємства.	- Допомагає розробити план залучення, розвитку та утримання кадрів. - Забезпечує відповідність кадрів стратегії підприємства.	- Може бути складним у визначенні кадрових потреб. - Вимагає доступу до даних про персонал та ринок праці.
Аналіз витрат	Визначає структуру та обсяги витрат на виробництво та управління.	- Допомагає виявити області для зменшення витрат та підвищення ефективності. - Забезпечує оптимізацію фінансового плану.	- Може бути обмеженим в об'єктивності при внутрішньому аналізі. - Вимагає доступу до фінансових даних та бухгалтерського обліку.
Порівняльний підхід			
Бенчмаркінг	Порівнює результати та процеси підприємства з результатами та процесами конкурентів або найкращими практиками галузі.	- Допомагає ідентифікувати проблеми та можливості в порівнянні з іншими суб'єктами. - Сприяє прийняттю інноваційних рішень.	- Може бути обмеженим в разі недостатньої доступності порівняльних даних. - Вимагає адаптації знайдених рішень до конкретного підприємства.
Аналіз конкурентів на ринку	Вивчає позиції, стратегії та дії конкурентів на ринку та визначає можливості для вдосконалення власної стратегії.	- Допомагає реагувати на конкурентну динаміку. - Сприяє створенню вигідних стратегій порівняно з конкурентами.	- Може бути складним у зборі та аналізі інформації про конкурентів. - Вимагає розробки стратегії реакції на конкурентну діяльність.

Продовження додатку Г

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Системний підхід			
Метод системного аналізу	Досліджує взаємозв'язки та взаємодію всіх складових системи підприємства.	- Забезпечує комплексний погляд на підприємство та його складові. - Допомагає розуміти, як зміни впливають на всю систему.	- Може вимагати значних зусиль для аналізу та моделювання системи. - Вимагає наявності даних про всі аспекти системи.
Інтегровані моделі оцінки	Використовуються моделі, які об'єднують різні аспекти діяльності підприємства для отримання комплексних результатів.	- Забезпечують більш точну та зрозумілу інформацію. - Дозволяють враховувати взаємозв'язки між різними параметрами.	- Можуть бути складними у розробці та використанні. - Вимагають значних обчислювальних ресурсів та даних.
Інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами	За допомогою інтерв'ю зі зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, співробітниками тощо) вивчаються їхні погляди та очікування.	- Забезпечує збільшену об'єктивність та інсайти в рішення. - Допомагає розуміти потреби та очікування важливих стейкхолдерів.	- Може бути відомий обмежений доступ до ключових зацікавлених сторін. - Вимагає професійної підготовки та аналізу інтерв'ю.

Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Анкета для оцінки економічного потенціалу підприємства торгівлі

1. Фінансовий потенціал:

1.1. Як ви оцінюєте фінансовий стан підприємства?

1.2. Як ви оцінюєте здатність підприємства залучати фінансування?

1.3. Як ви оцінюєте рентабельність підприємства?

1.4. Як ви оцінюєте стабільність фінансових показників?

1.5. Як ви оцінюєте здатність підприємства генерувати прибуток?

2. Кадровий потенціал:

2.1. Як ви оцінюєте кваліфікацію та компетенції персоналу?

2.2. Як ви оцінюєте здатність підприємства залучати та утримувати талановитих працівників?

2.3. Як ви оцінюєте рівень мотивації та задоволення працівників?

2.4. Як ви оцінюєте ефективність комунікації внутрішнього персоналу?

2.5. Як ви оцінюєте рівень лідерства та управління персоналом?

3. Маркетинговий потенціал:

3.1. Як ви оцінюєте розуміння потреб та бажань клієнтів підприємством?

3.2. Як ви оцінюєте ефективність маркетингових стратегій підприємства?

3.3. Як ви оцінюєте розвиток бренду та його вплив на ринок?

3.4. Як ви оцінюєте використання цифрових маркетингових інструментів підприємством?

3.5. Як ви оцінюєте ефективність залучення та утримання клієнтів?

4. Технологічний потенціал:

4.1. Як ви оцінюєте використання технологій в операційних процесах підприємства?

4.2. Як ви оцінюєте інноваційність підприємства та його здатність до розробки нових продуктів/послуг?

4.3. Як ви оцінюєте автоматизацію та ефективність виробничих процесів?

4.4. Як ви оцінюєте здатність підприємства до адаптації до змін технологій?

4.5. Як ви оцінюєте використання аналітики та данних для прийняття рішень?

5. Стратегічний потенціал:

5.1. Як ви оцінюєте визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства?

5.2. Як ви оцінюєте гнучкість та адаптивність стратегії підприємства?

5.3. Як ви оцінюєте використання конкурентних переваг та диференціації на ринку?

5.4. Як ви оцінюєте ефективність планування та контролю стратегічних ініціатив?

5.5. Як ви оцінюєте реалізацію стратегії та досягнення поставлених цілей?

Кожне питання оцінюється по шкалі від 1 до 5, де 1 – найнижчий рівень, а 5 – найвищий рівень.

Додаток Е

Показник	Fozzy Group	АТБ-Маркет	Епіцентр К	Roshen	Metro Cash & Carry	Rozetka	Auchan Ukraine
Фінансовий потенціал	20	19	23	19	23	23	19
Оцінка фінансового стану	4	4	5	4	5	5	4
Здатність залучати фінансування	3	3	4	3	4	4	3
Рентабельність	4	3	4	4	4	4	4
Стабільність фінансових показників	4	4	5	4	5	5	4
Здатність генерувати прибуток	5	5	5	4	5	5	4
Кадровий потенціал	19	18	20	17	20	20	16
Кваліфікація та компетенції персоналу	4	4	4	4	4	4	4
Здатність залучати та утримувати талановитих працівників	4	3	4	3	4	4	3
Рівень мотивації та задоволення працівників	3	4	4	3	4	4	3
Ефективність комунікації внутрішнього персоналу	4	3	4	4	4	4	3
Рівень лідерства та управління персоналом	4	4	4	3	4	4	3
Маркетинговий потенціал	19	17	22	19	21	25	19
Розуміння потреб та бажань клієнтів	4	4	5	4	4	5	4
Ефективність маркетингових стратегій	4	3	4	4	4	5	4
Розвиток бренду та його вплив на ринок	4	3	4	4	4	5	4
Використання цифрових маркетингових інструментів	3	3	4	3	4	5	3
Ефективність залучення та утримання клієнтів	4	4	5	4	5	5	4
Технологічний потенціал	19	15	22	16	22	25	15
Використання технологій в операційних процесах	4	3	5	3	5	5	3
Інноваційність та розробка нових продуктів/послуг	3	2	4	4	4	5	3
Автоматизація та ефективність виробничих процесів	4	4	5	3	5	5	3
Адаптація до змін технологій	4	3	4	3	4	5	3
Використання аналітики та данних для прийняття рішень	4	3	4	3	4	5	3

Продовження додатку Е

Показник	Fozzy Group	АТБ-Маркет	Епіцентр К	Roshen	Metro Cash & Carry	Rozetka	Auchan Ukraine
Стратегічний потенціал	20	17	23	19	23	25	18
Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку	4	4	5	4	5	5	4
Гнучкість та адаптивність стратегії	4	3	4	4	4	5	3
Використання конкурентних переваг та диференціація на ринку	4	3	5	4	5	5	4
Ефективність планування та контролю стратегічних ініціатив	4	3	4	3	4	5	3
Реалізація стратегії та досягнення поставлених цілей	4	4	5	4	5	5	4
Економічний потенціал	97	86	110	90	109	118	87

Додаток Ж

Індикатори розвитку економічного потенціалу підприємства

Показники	Сутність
Чистий дохід	загальна сума грошових коштів, отриманих підприємством за певний період від операційної діяльності
Чистий прибуток	сума коштів, що залишається підприємству після вирахування всіх витрат
Рентабельність продажів	частка прибутку в загальному доході підприємства, що допомагає оцінити ефективність реалізації з товарів
Валова рентабельність	показник демонструє прибутковість витрат, які потрібні для виробництва та реалізації продукції і оцінює ефективність управління витратами
Рентабельність активів	вказує на ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку
Рентабельність власного капіталу	показує, яку прибутковість має власний капітал, і визначає, наскільки вигідно вкладення коштів в підприємство
Коефіцієнт заборгованості	показник вказує на відношення боргових зобов'язань підприємства до загальної вартості активів
Коефіцієнт загальної ліквідності	відображає здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання за допомогою поточних активів, враховує всі активи, які можуть бути легко перетворені в гроші за короткий період часу..
Загальна вартість активів	показник вказує на сукупну вартість всіх активів, які належать підприємству
Оборотність активів	показник вказує, наскільки швидко активи підприємства перетворюються на дохід
Витрати на рекламу	показник вказує на суму коштів, витрачених на рекламні заходи, які спрямовані на підтримку та залучення клієнтів
Коефіцієнт конверсії	показник вказує на відношення кількості клієнтів, які здійснили покупку, до загальної кількості клієнтів
Середня вартість покупки	показник вказує на середню суму грошей, яку клієнти витрачають при покупці товарів або послуг підприємства
Витрати на працю	показник вказує на суму коштів, витрачених на заробітну плату та інші витрати, пов'язані з роботою персоналу
Відношення витрат на оплату праці до торгової маржі	показник вказує на відношення витрат пов'язаних із заробітною платою працівників до торгової маржі підприємства і оцінює ефективність управління витратами на працю.
Коефіцієнт задоволеності персоналом	показник вказує на рівень задоволеності та мотивації персоналу підприємства. Його можна виміряти за допомогою опитувань та оцінок працівників
Коефіцієнт задоволеності клієнтів	показник вказує на задоволеність клієнтів продуктами або послугами підприємства. Його можна виміряти за допомогою опитувань, оцінок та відгуків клієнтів
Відсоток повторних покупок	показник вказує на відсоток клієнтів, які здійснюють повторні покупки у підприємства
Частка ринку	показник вказує на відсоток ринку, який контролює підприємство і відображає його ринкову позицію

Продовження додатку Ж

Показники	Сутність
Коефіцієнт залежності від постачальників	показник вказує на відношення суми заборгованості постачальникам до загального капіталу підприємства
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	показник вказує на відношення фактичної виробничої потужності до максимально можливої
Коефіцієнтом віддачі від інвестицій в дослідження і розробку продукту	показник відношення торгової маржі до витрат на розробку нового продукту або покращення існуючого, вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої інвестиції в дослідження та розробку для створення продуктів чи послуг, які приносять прибуток.
Інтенсивність використання технологій	відношення обсягу виробництва на сучасних технологіях до загального обсягу виробництва, вказує на те, яка частина виробництва або операцій базується на сучасних технологіях і інноваціях.
Частка інноваційних продуктів у портфелі	показник вказує на відсоток інноваційних продуктів у загальному портфелі підприємства
Середній термін повернення інвестицій	показник вказує на середній час, необхідний для повернення інвестицій у підприємство

Джерело: сформовано автором

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

28.06.2023 № 1036/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Лой Анні Володимирівні, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2020 р. по IV кв. 2022 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління інноваційним розвитком підприємства торгівлі» (термін виконання теми: I кв. 2020 р. – IV кв. 2022 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0120U100265.

Особистий внесок Лой Анни Володимирівни:

– проведено аналіз напрямів використання капітальних інвестицій підприємств торгівлі України з розподілом на великі, середні і малі та визначено основні тенденції інноваційного розвитку підприємств торгівлі України;

– виділено основні види компетентностей, притаманних інноваційному розвитку торговельних підприємств;

– розроблено анкету оцінювання розвитку економічного потенціалу підприємства торгівлі, заснованого на 3-х базових категоріях: інвестиційному, фінансовому і технічному та запропоновано його використання для аналізу управління інноваційним розвитком підприємства.

Перший проректор
з науково-педагогічної роботи **Наталія ПРИТУЛЬСЬКА**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ідентифікаційний код 44470624

Фокіна Марина (044) 531 49 73

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

08.09.2023 № 1553/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Лой Анні Володимирівні, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.12.2021 по 31.12.2021 брала участь у виконанні науково-дослідної роботи №733/20 «Оцінка соціально-економічного потенціалу підприємства».

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0121U114374.

Особистий внесок Лой Анни Володимирівни:

– проведено аналіз основних підходів до визначення сутності економічного потенціалу та його структурних елементів;

– удосконалено методику експрес-діагностики соціально-економічного потенціалу підприємства за рахунок визначення показників оцінки його окремих елементів.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків **Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО**

Сапітура Людмила (044) 531 31 26

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

12.09.2023 № 1575/22

На № _____

ДОВІДКА

Видана Лой Анні Володимирівні, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету, про те, що окремі положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертаційному дослідженні на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі», застосовуються в освітньому процесі ДТЕУ при викладанні дисциплін, що закріплені за кафедрою економіки та фінансів підприємства.

Особистий внесок здобувача Лой Анни Володимирівни:

– у співавторстві розроблено та впроваджено в освітній процес збірник тестових завдань «Економіка торгівлі» (КНТЕУ-2021) для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Економіка торгівлі» денної та заочної форм навчання.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків **Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО**

Тетяна Божко (044) 531 47 33

31.12.2021 № 2

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження аспірантки кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Лой Анни Володимирівни на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі» в практику діяльності фермерського господарства «Сенів Василь Онуфрійович»

Науково-практичні результати дослідження Лой А. В., що були одержані нею в процесі роботи над дисертацією на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – «Економіка» на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі» та науково дослідної роботи №0121U114374 на тему «Оцінка соціально-економічного потенціалу підприємства», використовуються в практиці управління фермерським господарством «Сенів Василь Онуфрійович».

Практичну цінність для компанії становлять теоретичні положення та практичні рекомендації щодо оцінки складових економічного потенціалу, оскільки вони допомагають визначити найперспективніші напрями розвитку та розробляти заходи щодо більш оптимальної організації господарської діяльності підприємства.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Власник Сенів В. О.

ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ
Щетінін Микита Олексійович
Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта: 3552205638
Україна, 07400, Київська обл., місто Бровари, пров.Короленка, будинок 64, квартира 77

№1 від 3 липня 2023 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Лой Анни Володимирівни на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі»

Довідка видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Державного торговельно-економічного університету Лой Анні Володимирівні про те, що її науково-методичні розробки та рекомендації були впроваджені у практичну діяльність ФОП Щетінін Микита Олексійович. Запропонований підхід до оцінки економічного потенціалу дозволив сформувати низку управлінських рішень щодо розробки стратегії розвитку діяльності. Особливо значущими є представлені сценарії розвитку діяльності на основі оцінки ризиків.

Результати дослідження є корисними та використовуються в діяльності ФОП Щетінін Микита Олексійович.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор Микита ЩЕТІНІН

FilmexPro

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІЛЬМЕКСПРО»
Юридична адреса: 33027, Рівне, Данила Галицького, будинок № 19, оф.717
Р/р № UA893510050000026009582404500 в Банк ПАТ ""УКРСИББАНК" МФО 351005
КОД ЄДРПОУ 39993958, ІПН 399939517162

б/н від 13.09.2023

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та
практичних рекомендацій дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
Лой Анни Володимирівни
на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі»

Основні результати дисертаційного дослідження Лой А.В. на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі» використовуються в практичній діяльності ТОВ «Фільмекспро»

У роботі обґрунтовано модель оцінки економічного потенціалу підприємства, що враховує основні ризики діяльності підприємства. Представлена модель допомогла виявити і оцінити вплив потенційних загроз діяльності та скорегувати стратегію розвитку підприємства. Запропоновані підходи нейтралізації можливих ризиків допомагатимуть підтримувати стабільність діяльності ТОВ «Фільмекспро». Це підтверджує практичну цінність наукових результатів дисертаційного дослідження і доцільність їх впровадження.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор
ТОВ «Фільмекспро» Д.П. Ганжусь

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІНЕМА-ПРО»
Юридична адреса: 33027, Рівне, Данила Галицького, будинок № 19, оф.817
Р/р № 26000632539700 в Банк ПАТ ""УКРСИББАНК" МФО 351005
КОД ЄДРПОУ 40919049, ІПН 409190417168

б/н від 13.09.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Лой Анни Володимирівни на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі»

Довідка видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Державного торговельно-економічного університету Лой Анні Володимирівні про те, що основні результати її дисертаційного дослідження на тему «Розвиток економічного потенціалу підприємства торгівлі» використовуються в практичній діяльності ТОВ «Сінема-Про»

Зокрема представлена система оцінки різних складових економічного потенціалу дозволила удосконалити наявну на підприємстві систему, доповнивши її новими показниками, що дозволило забезпечити більш деталізовану, точну та об'єктивну оцінку та сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень. Нова система оцінки допомогла оптимізувати використання ресурсів та знайти резерви для зниження витрат.

Це підтверджує практичну цінність і доцільність впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор ТОВ «Сінема-Про» — В.А. Шевчук

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

6. Лой А. В. Потенціал підприємства: трансформація уявлень. *·Scientia·Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2021. №136(2). С. 103–113. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/86

7. Loi A., Blakyta H. Economic potential of the trade enterprise: structural aspect.·*Scientia·Fructuosa.* 2021. №140(6). P. 80–88. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/160

8. Лой А. В. Оцінка економічного потенціалу підприємств торговельної галузі України. *Економіка і прогнозування*, 2022. № 3. С. 131–148. URL: http://eip.org.ua/?page_id=523&aid=883

9. Loi A. V. Identification of investment attraction strategies to increase the economic potential of a trading enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management.* 2023. №10(1). P. 8-16. URL: https://eem.com.ua/en/journals/tom-10-1-2023/viznachennya-strategiy-zaluchennya-investitsiy-dlya-zbilshennya-ekonomichnogo-potentsialu-torgovelnogo-pidpriyemstva

10. Лой А. В. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу підприємства торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 47-56. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Anna-V.-Loi-47-56.pdf

Публікації за матеріалами наукових конференцій

11. Блакита Г.В., Лой А.В. Стан інноваційного потенціалу підприємств торгівлі України. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : XIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 12 листопада 2020 р.) / відп. ред.

А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 26-28. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/068ad75efd7a4c5bd9212b0851fd3d90.pdf

12. Лой А.В. Дослідження структури економічного потенціалу підприємства торгівлі. Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 16 вересня 2020 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 46-48. URL: http://www.economics.in.ua/2019/01/1_1.html

13. Лой А.В. Підходи до управління економічним потенціалом підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 733-735. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf

14. Лой А.В. Індикатор економічних настроїв як критерій розвитку підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : тези XI Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 19–20 трав. 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С.82-85. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf

15. Лой А.В. Споживач як основний фактор розвитку підприємств торгівлі Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2021 р. м. Черкаси). – Черкаси: ЧДБК, 2021. С.157-159. URL: http://csbc.edu.ua/documents/conferences/2021/1.pdf

16. Лой А.В. Інформаційний потенціал підприємств торгівлі України. Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 8 жовтня 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. с.26-28. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/10/re-08.10.21.pdf

17. Лой А.В. Етапи оцінки економічного потенціалу підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 25 лютого 2022 року :

збірник наукових праць. – Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 669-771. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2022.pdf

18. Лой А.В. Ключові компетенції економічного потенціалу підприємств торгівлі. Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 9 лютого 2023 р.): у 3 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 33-34. URL: https://drive.google.com/file/d/1yWdFYxy8-iQCH8oNTCnIKNIIp5HZymCf/view

19. Лой А.В. Торговельні підприємства і повоєнне відновлення економіки: якою буде торговельна галузь України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». – : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2023. С. 185-186. URL: https://htek.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/ЗБІРНИК_2023_березень.pdf

20. Лой А.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємств торгівлі. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. с. 95-97. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf