Державний торговельно-економічний університет
Міністерство освіти та науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Дідківського Андрія Олександровича

УДК 330.34:339.17

ДИСЕРТАЦІЯ

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі

051 “Економіка”

Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____А.О. Дідківський

Науковий керівник Височин Ірина Володимирівна, д.е.н., професор

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Дідківський А.О. Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 “Економіка” (Соціальні та поведінкові науки). - Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

Дисертаційна робота є науковим дослідженням теоретичних засад та практичних аспектів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі в умовах динамічного ринкового середовища. У дисертаційному дослідженні здійснено всебічний аналіз сутності та структурних елементів потенціалу розвитку підприємства торгівлі. Досліджено ключові поняття «розвиток», «потенціал підприємства», «розвиток підприємства торгівлі» та «потенціал розвитку підприємства торгівлі», що дозволило розширити категоріальний апарат сучасної економічної науки.

Сформульовано визначення розвитку підприємства торгівлі як еволюційного процесу якісних і кількісних змін, спрямованого на вдосконалення ресурсного забезпечення, операційної ефективності, впровадження інновацій, зміцнення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та формування довгострокових партнерських відносин. Запропоновано розширену класифікацію видів розвитку підприємства торгівлі, що включає нові критерії: ступеня інтеграції в економіку держави, рівня цифровізації та технологічності, рівня взаємодії із споживачами, інтенсивності капіталовкладень, організаційної форми, форми ринкової експансії, рівня регуляторного впливу та стратегії конкурентної боротьби. Уточнено трактування потенціалу підприємства як інтегральної характеристики ресурсних складових, зовнішніх і внутрішніх можливостей та резервів стійкості.

На основі цього визначено, що потенціал розвитку підприємства торгівлі являє собою інтегровану характеристику його здатності до ефективного функціонування, динамічного розвитку та трансформації в умовах мінливої ринкової ситуації, що забезпечує досягнення високих результатів у процесі здійснення торговельних операцій і створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Окрім того, було запропоновано додаткові складові потенціалу розвитку підприємства торгівлі, такі як цифровий, соціальний, глобалізаційний та мережевий потенціали, які забезпечують адаптацію підприємства до сучасних викликів та сприяють його сталому розвитку. Обґрунтовано, що поєднання традиційних та новітніх компонентів потенціалу розвитку підприємств торгівлі сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Важливим результатом дослідження є теоретичне обґрунтування взаємозалежності між розвитком та потенціалом підприємства торгівлі. Запропоновані підходи можуть слугувати основою для розробки стратегій довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі на національному та міжнародному рівнях.

Запропоновано визначення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі як науково обґрунтованого, системного процесу дослідження, спрямованого на комплексну оцінку ресурсного потенціалу, здатностей і компетенцій підприємства. Визначено алгоритм проведення діагностики, що включає формулювання завдань, розробку системи індикаторів, здійснення аналітичних процедур, ідентифікацію проблемних зон, формування стратегічних рекомендацій та контроль реалізації діагностичних заходів.

Розроблено методичний підхід до оцінки рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі, який передбачає виокремлення основних функціональних складових, таких як ресурсне забезпечення, інноваційна активність, зовнішні можливості і резерви стійкості, рівні конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Методика включає

розрахунок інтегрального показника, що базується на часткових оцінках кожного з цих параметрів, що дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня потенціалу розвитку підприємства, виявити ключові фактори впливу та обґрунтувати стратегії для забезпечення його стійкого зростання.

На підставі аналізу макроекономічних та галузевих факторів розвитку торгівлі в Україні ідентифіковано основні етапи розвитку внутрішньої торгівлі: етап економічного зростання та структурних перетворень (2000-2014 рр., розвиток внутрішньої торгівлі через інституційні зміни), етап кризової трансформації та цифрової адаптації (2014-2022 рр., розвиток внутрішньої торгівлі через геополітичну адаптацію та цифровізацію), етап виживання, перебудови та відновлення (2022р. – до сьогодні, розвиток внутрішньої торгівлі через відновлення інфраструктури та глобальні транзитні шляхи). Проведено оцінку впливу криз, пандемії COVID-19 та військових дій на динаміку розвитку галузі.

Аналіз макроекономічних та галузевих факторів, що впливають на розвиток підприємств торгівлі в Україні, виявив як позитивні, так і негативні чинники. Зокрема, зростання ВВП, доходів населення та рівня зайнятості сприяє розвитку торгівлі, тоді як інфляція, зниження інвестицій та імпортна конкуренція створюють загрози для галузі. Серед позитивних галузевих факторів впливу на потенціал розвитку підприємств торгівлі України виділяємо цифровізацію, підтримку національного виробника та державні програми стимулювання бізнесу. Водночас кадровий дефіцит, руйнування інфраструктури та високі логістичні витрати уповільнюють розвиток підприємств торгівлі. Аналіз засвідчив високу кореляцію між товарооборотом та економічними показниками, що підтверджує вплив зовнішнього середовища на галузь. Для сталого розвитку торгівлі в Україні потрібне поєднання макроекономічної стабільності, підтримки національного виробництва та інноваційних рішень.

Застосування запропонованої у дисертаційній роботі трирівневої системи економічної діагностики дозволяє проводити всебічний аналіз

потенціалу розвитку підприємств торгівлі та приймати обґрунтовані управлінські рішення, враховуючи внутрішні й зовнішні фактори впливу. Поєднання наукового, галузевого та корпоративного рівнів аналізу допомагає глибше розуміти економічну динаміку, виявляти ризики та можливості розвитку, а також розробляти стратегії адаптації до змін у конкурентному середовищі. Здійснено розробку методичного підходу до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, що передбачає використання показників стимуляторів та деструкторів. Розроблена методика є динамічною, гнучкою та інтегрує сучасні цифрові технології. Її перевагами також є адаптивність, порівнянність показників і можливість застосування як для окремого підприємства, так і для групи підприємств.

Обґрунтовано комплексний підхід до інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі, що включає фінансово-економічну, операційну, маркетингову та конкурентну, стратегічну, юридично-регуляторну, технологічну, прогностичну, соціально-екологічну та ESG-інформацію. Виокремлено ключові процедури збору та обробки інформації, а також систематизовано програмні продукти для економічної діагностики. Запропоновано використання сучасних цифрових інструментів для підвищення точності та ефективності економічної діагностики.

За результатами діагностики визначено інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі, серед яких технологічні, маркетингові та клієнтоорієнтовані, операційні, фінансові, правові та безпекові, стратегічні заходи. Запропоновані інструменти сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі та забезпеченню їх довгострокової стійкості.

Основні наукові результати дослідження мають практичне значення та впроваджено у діяльність ПрАТ “ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ” (довідка № 48/3

від 18.11.2024р.) та ТОВ “Євро Груп Україна” (довідка № 02/12-1/24 від 02.12.2024р.).

Ключові слова: економічна діагностика, потенціал, розвиток, сталий розвиток, потенціал розвитку, підприємство торгівлі, ринкове середовище, конкурентоспроможність, адаптація, стійкість, відновлення, цифровізація.

ABSTRACT

Didkivskyi A.O. Economic diagnosis of the development potential of a trade enterprise. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics" (Social and Behavioral Sciences). - State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The dissertation is a scientific study of the theoretical foundations and practical aspects of economic diagnostics of the development potential of a trade enterprise in the conditions of a dynamic market environment. In the dissertation research, a comprehensive analysis of the essence and structural elements of the development potential of the trade enterprise was carried out. The key concepts of "development", "enterprise potential", "trade enterprise development" and "trade enterprise development potential" were studied, which made it possible to expand the categorical apparatus of modern economic science.

The definition of the development of a trade enterprise as an evolutionary process of qualitative and quantitative changes aimed at improving resource provision, operational efficiency, introducing innovations, strengthening competitiveness, expanding market presence and forming long-term partnership relations is formulated. An extended classification of types of trade enterprise development is proposed, which includes new criteria: the degree of integration into the state economy, the level of digitalization and technology, the level of interaction with consumers, the intensity of capital investments, organizational form, the form of market expansion, the level of regulatory influence and

competitive strategy. The interpretation of the company's potential as an integral characteristic of resource components, external and internal capabilities and sustainability reserves has been clarified.

Based on this, it was determined that the development potential of a trade enterprise is an integrated characteristic of its ability to function effectively, dynamically develop and transform in the conditions of a changing market situation, which ensures the achievement of high results in the process of conducting trade operations and creating value for all interested parties. In addition, additional components of the development potential of the trade enterprise were proposed, such as digital, social, globalization and network potentials, which ensure the adaptation of the enterprise to modern challenges and contribute to its sustainable development. It is substantiated that the combination of traditional and modern components of the development potential of trade enterprises contributes to increasing their competitiveness on the global market.

An important result of the study is the theoretical substantiation of the interdependence between the development and the potential of the trade enterprise. The proposed approaches can serve as a basis for developing long-term development strategies and increasing the competitiveness of trade enterprises at the national and international levels.

The definition of economic diagnosis of the development potential of a trade enterprise is proposed as a scientifically based, systematic research process aimed at a comprehensive assessment of the resource potential, capabilities and competencies of the enterprise. The diagnostic algorithm is defined, which includes the formulation of tasks, the development of a system of indicators, the implementation of analytical procedures, the identification of problem areas, the formation of strategic recommendations and the control of the implementation of diagnostic measures.

A methodical approach to assessing the level of development potential of a trade enterprise has been developed, which involves identifying the main functional components, such as resource provision, innovative activity, external

opportunities and stability reserves, levels of competitiveness and investment attractiveness. The methodology includes the calculation of an integral indicator based on partial assessments of each of these parameters, which allows for a comprehensive assessment of the level of the company's development potential, identifying key influencing factors and justifying strategies to ensure its sustainable growth.

Based on the analysis of macroeconomic and sectoral factors of the development of trade in Ukraine, the main stages of the development of domestic trade were identified: the stage of economic growth and structural transformations (2000-2014, development of domestic trade through institutional changes), the stage of crisis transformation and digital adaptation (2014-2022, development of domestic trade through geopolitical adaptation and digitalization), the stage of survival, reconstruction and recovery (2022 - until today, the development of internal trade through the restoration of infrastructure and global transit routes). An assessment of the impact of crises, the COVID-19 pandemic and military operations on the dynamics of the industry's development was carried out.

Analysis of macroeconomic and sectoral factors affecting the development of trade enterprises in Ukraine revealed both positive and negative factors. In particular, growth in GDP, personal incomes, and employment levels favors trade, while inflation, declining investment, and import competition pose threats to the industry. Among the positive industry factors influencing the development potential of trade enterprises of Ukraine, we single out digitization, support of the national producer, and state business stimulation programs. At the same time, the shortage of personnel, the destruction of infrastructure and high logistics costs slow down the development of trade enterprises. The analysis showed a high correlation between turnover and economic indicators, which confirms the influence of the external environment on the industry. The sustainable development of trade in Ukraine requires a combination of macroeconomic stability, support for national production, and innovative solutions.

The application of the three-level system of economic diagnostics proposed in the dissertation allows for a comprehensive analysis of the development potential of trade enterprises and to make reasonable management decisions, taking into account internal and external influencing factors. The combination of scientific, industry and corporate levels of analysis helps to better understand economic dynamics, identify risks and opportunities for development, as well as develop strategies for adapting to changes in the competitive environment. The development of a methodical approach to the comprehensive economic diagnosis of the development potential of a trade enterprise, which involves the use of indicators of stimulators and destructors, has been carried out. The developed methodology is dynamic, flexible and integrates modern digital technologies. Its advantages are also adaptability, comparability of indicators and the possibility of application both for an individual enterprise and for a group of enterprises.

A comprehensive approach to information support for economic diagnostics of the development potential of trade enterprises is substantiated, including financial and economic, operational, marketing and competitive, strategic, legal and regulatory, technological, prognostic, social and environmental and ESG information. Key procedures for collecting and processing information are highlighted, as well as software products for economic diagnostics are systematized. It is proposed to use modern digital tools to increase the accuracy and efficiency of economic diagnostics.

Based on the results of the diagnosis, tools for strengthening the development potential of the trade enterprise were determined, including technological, marketing and client-oriented, operational, financial, legal and security, strategic measures. The proposed tools will help increase the competitiveness of trade enterprises and ensure their long-term sustainability.

The main scientific results of the research are of practical importance and are implemented in the activities of PJSC "CHILDREN'S WORLD KYIV" (certificate No. 48/3 dated 18.11.2024) and LLC "Euro Group Ukraine" (certificate No. 02/12-1/24 dated 02.12.2024).

Keywords:. economic diagnostics, potential, development, sustainable development, development potential, trade enterprise, market environment, competitiveness, adaptation, sustainability, recovery, digitalization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Дідківський А. О., Богма О. С. Методика економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова.* 2023. Т.28. Вип. 1(95). С. 35-39. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-5

2. Дідківський А.О. Трансформації потенціалу зовнішньоекономічного розвитку торгівельних підприємств під час війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Випуск 39. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10351660

3. Дідківський А. О., Богма О. С. Зміст поняття «потенціал розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 106-109. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.74-15

4. Дідківський А. О. Зміцнення потенціалу розвитку підприємств торгівлі України в сучасних умовах. *Журнал* "*Наукові інновації та передові технології"*. 2024. № 8(36). С. 786-798. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-786-798

5. Височин І.В., Дідківський А.О. Фінансова діагностика як передумова прогнозування розвитку підприємства торгівлі. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.21

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Дідківський А.О. Економічний зміст діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Національна економіка: проблеми та перспективи розвитку: збірник тез науково-практичної конференції.* м. Чернівці, 1-2 квітня 2022 р. С. 26-28. http://vsau.vin.ua/repository/getfile.php/30826.pdf

2. Дідківський А.О. Обґрунтування необхідності діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: збірник тез міжнародної*

наукової інтернет-конференції. 20 квітня 2022 р. Випуск 67. URL: http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-483/

3. Дідківський А.О. Методи економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 2023. Pp. 1237-1239. https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-29-31-01-2023-lviv-ukrayina-arhiv/

4. Дідківський А.О. Брендування товарів на підприємствах торгівлі: ірраціональна лояльність. Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті [Електронний ресурс] : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.) / відп. ред. О. І. Міняйло. – Київ : Держ.торг.-екон. ун-т, 2023. С.36-37. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-24-25

5. Дідківський А.О. Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Грааль науки : міжнар. наук. журнал. ГО «Європейська наукова платформа».* м. Вінниця. 2024. № 36. С. 53-55. DOI 10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006

6. Дідківський А.О. Перспективи економічного потенціалу підприємств торгівлі України в умовах війни. Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. Pp. 308-311. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topical-aspects-of-modern-scientific-research-22-24-02-2024-tokio-yaponiya-arhiv/

ЗМІСТ

ВСТУП……...…….14

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

1.1. Сутність та елементи потенціалу розвитку підприємства торгівлі…..26
1.2. Зміст та етапізація економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі…….. …….54
1.3. Систематизація методів діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі……...…….63

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1……82

РОЗДІЛ 2. Сучасні тенденції та потенціал розвитку підприємств торгівлі України

2.1. Аналіз ключових параметрів розвитку підприємств торгівлі України…… ..85
2.2. Оцінка впливу макроекономічних і галузевих факторів на потенціал розвитку підприємств торгівлі України……107
2.3. Оцінка діючої практики економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі України…… ..117

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2…….…….129

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення інструментарію економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

3.1. Методика комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі……..……....133
3.2. Інформаційне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі…….148
3.3. Інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі за результатами економічної діагностики…….161

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3……..176

ВИСНОВКИ…….…179

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...185

ДОДАТКИ……206

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основоположною умовою фінансового благополуччя, збільшення рівня конкурентоспроможності та забезпечення стійких темпів економічного зростання будь-якого підприємства, зокрема, підприємства торгівлі є ефективне формування, результативне й максимально повне використання та зміцнення його потенціалу. Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємств торгівлі є ключовим інструментом забезпечення їх фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та формування стійких темпів економічного зростання. Ефективне формування, раціональне використання та стратегічне зміцнення потенціалу підприємства виступають фундаментальними чинниками його довгострокового розвитку.

Сучасні реалії функціонування підприємств торгівлі в Україні значною мірою ускладнені комплексом негативних факторів, зокрема наслідками глобальної пандемії COVID-19 та, головним чином, повномасштабною війною, що спричинила дестабілізацію економічного середовища, руйнування матеріально-технічної бази, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні кризи та обмеження зовнішньоекономічної діяльності. Внаслідок цього значна частина підприємств торгівлі була змушена припинити або суттєво скоротити свою діяльність. Водночас, за результатами 2023 року саме підприємства торговельного сектору виявилися одними з небагатьох, що продемонстрували відновлення обсягів господарської діяльності до довоєнного рівня, що свідчить про їхню адаптивність та важливість застосування ефективних механізмів економічної діагностики потенціалу розвитку. Щодо результативності внутрішньої торгівлі України, оборот роздрібної торгівлі, який включає обсяги роздрібних продажів підприємств-юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, зріс із 815,3 млрд грн у 2017 році до 1,86 трлн грн у 2023 році, зазнавши тимчасового спаду у 2022 році.

Динаміка роздрібного товарообороту юридичних осіб мала аналогічну тенденцію, що свідчить про стійкість споживчого попиту та здатність підприємств адаптуватися до економічних викликів. Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі України демонстрував стабільне зростання, досягнувши піку у 2021 році (3,38 трлн грн), після чого через вплив зовнішніх і внутрішніх економічних чинників у 2022 році відбулося тимчасове зниження, однак у 2023 році тенденція до зростання відновилася. За таких умов нові імпульси для активізації діяльності зможуть отримати передусім ті підприємства торгівлі, які, зокрема, проведуть ефективну діагностику власного потенціалу розвитку. Це дозволить своєчасно та всебічно виявити слабкі місця й резерви для їхнього усунення та зміцнення конкурентних позицій.

Також варто зауважити, що на сьогодні в науковій літературі розглядають різні види потенціалу підприємства – економічний, фінансовий, інноваційний, інвестиційний та ін., проте проблематика саме потенціалу розвитку підприємства залишається найменш дослідженою. Зокрема, в аспекті діагностики потенціалу розвитку підприємств переважна більшість наукових досліджень присвячена саме діагностичним підходам до оцінки потенціалу розвитку підприємств промисловості, в той час як діагностуванню потенціалу розвитку підприємств торгівлі уваги майже не приділено.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері оцінки потенціалу підприємств, домінуюча частина досліджень зосереджена на промислових підприємствах, тоді як проблематика діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі залишається недостатньо вивченою. З огляду на це виникає нагальна потреба у комплексному аналізі теоретико-методичних підходів до економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі, що враховуватиме галузеву специфіку та особливості сучасного економічного середовища. Розробка дієвого науково обґрунтованого інструментарію діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі є

критично важливим завданням, оскільки вона дозволить визначити стратегічні напрями їхнього зміцнення та забезпечити довгострокову стабільність функціонування в умовах невизначеності та кризових викликів.

Ступінь розробленості проблеми. Проблемам розвитку підприємств присвячені наукові дослідження таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Альберт, М. Афанасьєв, К. Бойченко, В. Верба, О. Гапоненко, Г. Дейлі, С. Дунда, Г. Какуніна, Е. Коротков, В. Кифяк, О. Коршунова, М. Мескон, Т. Надтока, О. Пакрухин, О. Пащенко, В. Пономаренко, Ю. Плугіна, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, О. Пушкар, О. Раєвнєва, Г. Тарасюк, Ф. Хедоури, Ф. Хміль, А. Черних, Г. Швиданенко та ін.

Теоретичні основи дослідження дефініції «потенціал підприємства» закладені у роботах І. Ажаман, О. Ареф'євої, О. Балацького, Б. Бачевського, Ю. Вроди, С. Глухарєва, І. Должанського, В. Довбенко, Ф. Євдокімова, І. Заблодської, О. Ільчука, Л. Квятковської, В. Ковальова, А. Люкшинова, В. Мельник, Є. Мниха, О. Олексюка, Н. Педченко, І. Рєпіної, О. Решетняк, Л. Сосненко, Г. Тарасової, Ю. Тараруєва, Б. Шелегеди та багатьох інших дослідників, які зробили свій внесок у формування теоретичного підґрунтя поняття потенціалу підприємства.

Проблеми формування, діагностики, використання, зміцнення та розвитку потенціалу підприємства торгівлі та його елементів висвітлені в працях С. Артеменко, М. Афанасьєвої, І. Бубенець, В. Гросул, Н. Міценко, І. Стояненко, В. Павлова, М. Дергалюк, Н. Краснокутської, О. Маковоз, Г. Синицина, В. Сирветник-Царій, Н. Тягунової, О. Филипенко та ін.

Вагомий внесок у дослідження підходів до оцінки потенціалу економічного розвитку підприємств, інструментарію та методів діагностики загального економічного потенціалу розвитку підприємств та його окремих складових зробили вітчизняні й закордонні вчені-економісти, зокрема: І. Алєксєєв, І. Ансофф, В. Богун, Д. Васильківський, Р. Грант, Н. Георгіаді, Ю. Гончаров, А. Гриньов, М. Денисенко, В. Довбенко, Л. Довгань, І. Должанський, С. Ілляшенко, С. Іщук, Т. Йєннер, Т. Калінеску, Г. Клейнер, О.

Кузьмін, В. Кунцевич, Є. Лапін, О. Мних, С. Мочерний,, І. Новаківський, О. Олексюк, Й. Петрович, Б. Райзбег, Н. Сімченко, І. Скворцов, Р. Толпежніков, Р. Фатхутдінов, О. Федонін, Р. Фещур, В. Хворостов, І. Цигилик, Н. Чухрай, Н. Шкроміда, І. Яремко, Г. Блакита, К. Багацька та ін.

Аналіз захищених дисертацій показав, що сьогодні проводяться активні наукові пошуки в досліджуваній площині, обрана тема викликає значний інтерес у сучасних науковців, тож триває формування сучасної концепції потенціалу підприємства, особливо враховуючи відносну новизну досліджуваної дефініції, її багатозначність та множинність існуючих підходів до визначення змісту та елементів потенціалу підприємства.

Тож не зважаючи на великий обсяг наукових праць, присвячених обраній проблематиці, та суттєвість результатів наукових досліджень, багато питань, пов’язаних із дослідженням потенціалу підприємства є відкритими для подальших розробок або потребують більш глибокого теоретико-методичного й прикладного обґрунтування. Так, недостатньо висвітлені системи економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств з урахуванням галузевих особливостей діяльності, зокрема підприємств торгівлі, що пов’язано з неоднозначністю й різноманітністю існуючих принципів, методів, інструментів, механізмів, показників та етапів діагностики потенціалу розвитку підприємства.

Актуальність окреслених вище проблем та їх значущість зумовлюють необхідність розробки методів та інструментів економічної діагностики, за допомогою яких можна було б з достатнім рівнем точності оцінити потенціал розвитку підприємства торгівлі й визначити стратегічні орієнтири його зміцнення.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Окремі положення і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є складовими науково-дослідної роботи кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету у рамках теми «Підприємницький потенціал в системі національної безпеки»

(номер державної реєстрації 0124U001631, I кв. 2024 - IV кв. 2026) – розроблено рекомендації щодо підвищення потенціалу розвитку підприємницького потенціалу.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад розробки і використання інструментарію та методів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Виходячи з мети дослідження в роботі поставлені завдання, що визначають структуру дисертації. Такими завданнями є:

1) дослідити сутнісні характеристики та елементи потенціалу розвитку підприємства торгівлі;
2) визначити зміст та послідовність етапів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі;
3) систематизувати методи економічної діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі;
4) проаналізувати ключові параметри розвитку підприємств торгівлі України;
5) оцінити вплив макроекономічних і галузевих факторів на потенціал розвитку підприємств торгівлі України;
6) оцінити діючу практику економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі України;
7) обґрунтувати методику комплексної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі;
8) обґрунтувати підхід до формування інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі;
9) обґрунтувати інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Об’єктом дослідження є процес економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні положення щодо розробки інструментарію та методів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань буде здійснено на основі застосування загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: *узагальнення та наукової абстракції* – для розкриття сутності понятійного апарату, характеристик потенціалу розвитку підприємства та систематизації його елементів; *аналізу*, *синтезу, індукції, дедукції, абстрагування* – для узагальнення існуючих та формування нових теоретико-методичних положень щодо специфіки економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі; *статистичний метод обробки даних*, *метод групування, факторний аналіз, балансовий метод* – для представлення змін у тенденціях розвитку підприємств торгівлі України; *абстрактно-логічний та системний підходи, системний аналіз* – для систематизації макроекономічних і галузевих факторів впливу на потенціал розвитку підприємств; *узагальнення* – для обґрунтування показників-індикаторів комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі; *структурно-логічного аналізу* – для розробки інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства; *графічний* – для ілюстрації визначених тенденцій і залежностей.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є законодавчі та нормативні документи, статистична та фінансова звітність підприємств, монографічні дослідження вітчизняних та закордонних авторів, матеріали наукових, науково-практичних конференцій та періодичних видань, інформація спеціалізованих фахових сайтів інтернет-ресурсів, аналітичні дослідження, дані Державної служби статистики України, а також результати власних розробок і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає у наступних наукових результатах:

Удосконалено:

- сутність понять: «розвиток підприємства торгівлі», що на відміну від існуючих, підкреслює системний, стратегічний та стійкий характер розвитку підприємства торгівлі; «потенціал розвитку підприємства торгівлі», що на відміну від існуючих трактувань, забезпечує більш комплексне розуміння стратегічної стійкості підприємства торгівлі, його конкурентних переваг та інтеграції принципів довгострокового розвитку, що сприяє ефективному функціонуванню й формуванню цінності для всіх зацікавлених сторін; «економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі», яке ґрунтується на визначенні сутнісних характеристик економічної діагностики та комплексі наукових підходів і теоретичних концепцій, що забезпечують його глибину, структурованість і практичну значущість для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства торгівлі в сучасних умовах;

- методичний підхід до діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі, який передбачає виокремлення ключових функціональних складових, таких як ресурсне забезпечення, інноваційна активність, зовнішні можливості і резерви стійкості, рівні конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Проведення комплексної оцінки за цими параметрами дозволяє сформувати інтегральний показник для виявлення визначальних факторів впливу та обґрунтування стратегічних рішень щодо стійкого зростання підприємства торгівлі;

- методичний підхід до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, який ґрунтується на показниках стимуляторах та деструкторах, що сформувалися під впливом ринкової ситуації, інтегральній оцінці динаміки їх змін, аналізі взаємозв’язків між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми факторами, а також застосуванні адаптивних інструментів прогнозування. Це забезпечує порівнюваність результатів незалежно від масштабу бізнесу, дозволяє більш

точно оцінювати рівень стійкості та конкурентоспроможності підприємства торгівлі, виявляти потенційні ризики та точки зростання;

- науковий підхід до формування інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, який в порівнянні з існуючими, є більш динамічним і гнучким, оскільки інтегрує сучасні цифрові технології та екологічні параметри, що набувають важливого значення в умовах цифровізації та посилення екологічної відповідальності підприємств. Це сприяє комплексному аналізу ключових інформаційних блоків (фінансово-економічного, операційного, маркетингового, конкурентного, стратегічного, юридично-регуляторного, технологічного, прогностичного, соціально-екологічного та ESG), що дозволяє підприємствам торгівлі своєчасно реагувати на ринкові виклики, мінімізувати ризики та впроваджувати стратегії сталого розвитку;

- систематизацію інструментів зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі шляхом ідентифікації груп технологічних, маркетингових та клієнтоорієнтованих, операційних, фінансових, правових та безпекових, стратегічних інструментів, що дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики ринку, а й створювати стійкі бізнес-моделі, здатні до довгострокового зростання та адаптації.

Набули подальшого розвитку:

- визначення сутнісних характеристик потенціалу підприємства, що враховують не лише сукупність ресурсів, але й інтеграцію внутрішніх і зовнішніх можливостей, рівень стійкості та адаптивності до змінного ринкового середовища. Запропонований підхід відображає досягнутий рівень конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, цифрової трансформації та стратегічної гнучкості підприємства, забезпечуючи його здатність до динамічного розвитку та якісних трансформацій;

- теоретичні засади класифікації видів розвитку підприємства торгівлі, в яку введено ознаки ступеня інтеграції в економіку держави, рівня цифровізації та технологічності, рівня взаємодії із споживачами,

інтенсивності капіталовкладень, організаційної форми, форми ринкової експансії, рівня регуляторного впливу та стратегії конкурентної боротьби. Це забезпечує всебічне врахування можливих напрямів еволюції підприємств торгівлі і допомагає адаптувати управлінські стратегії до змін у ринковому середовищі та внутрішніх ресурсів;

- структуризація складових потенціалу розвитку підприємства торгівлі, яку систематизовано та доповнено цифровим, соціальним, глобалізаційним та мережевим потенціалом, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності в сучасному динамічному середовищі та визначають здатність підприємства торгівлі ефективно функціонувати в цифровій економіці, інтегруватися у глобальні ринки, будувати стійкі соціальні зв'язки та розвивати бізнес-мережі, що сприяє сталому зростанню та розвитку підприємств торгівлі;

- періодизація розвитку внутрішньої торгівлі України, яка визначається ключовими економічними, геополітичними та технологічними змінами, та ґрунтується на інституційно-структурному підході, що дозволило ідентифікувати етап економічного зростання та структурних перетворень (2000-2014 рр., розвиток внутрішньої торгівлі через інституційні зміни), кризової трансформації та цифрової адаптації (2014-2022 рр., розвиток внутрішньої торгівлі через геополітичну адаптацію та цифровізацію) та виживання, перебудови та відновлення (2022р. – до сьогодні, розвиток внутрішньої торгівлі через відновлення інфраструктури та глобальні транзитні шляхи);

- систематизація макроекономічних і галузевих факторів впливу на потенціал розвитку підприємств торгівлі України за характером їх впливу, що дозволяє оцінити сприятливі та обмежувальні умови, розпізнавати виклики і можливості, а також пропонувати науково обґрунтовані рекомендації для стратегічної адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- типізація економічної діагностики, що передбачає структуризацію ключових компонентів діагностики на основі чіткої ідентифікації завдань,

суб’єктів, об’єктів дослідження, методичних підходів та очікуваних результатів, із урахуванням специфіки торговельної діяльності, за трьома рівнями: науковим, галузевим та корпоративним. Такий інтеграційний підхід забезпечує глибше розуміння економічної динаміки, виявлення ризиків і можливостей для розвитку, а також формування стратегій адаптації до змін у конкурентному середовищі, що створює надійну аналітичну основу для довгострокового стратегічного планування, оптимізації ресурсного потенціалу та підтримки сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах сучасної ринкової мінливості.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні рекомендацій для підприємств торгівлі України щодо проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства з метою його формування та зміцнення, що сприятиме активізації розвитку підприємств торгівлі України та, відповідно, створить додаткові можливості для розвитку економіки країни в цілому. Науково-методичні розробки та практичні рекомендації щодо економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність:

- ПрАТ “ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ” (довідка № 48/3 від 18.11.2024р.), зокрема: використано методичний підхід до комплексної діагностики типу розвитку та оцінки потенціалу підприємства; застосовано комплексний підхід до формування інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства, який базується на інтеграції зовнішніх та внутрішніх джерел інформації з урахуванням фінансових, операційних та стратегічних показників. Наведені вище розробки було імплементовано в існуючу систему управління на підприємстві, що дозволило отримати цілісну картину його розвитку на засадах гнучкості та комплексності. В довгостроковій перспективі очікується підвищення якості проведення економічного аналізу, точності розроблення планів та обґрунтованості управлінських рішень, що позитивно вплине на адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

- ТОВ “Євро Груп Україна” (довідка № 02/12-1/24 від 02.12.2024р.), зокрема: застосовано методичний підхід до комплексної діагностики потенціалу розвитку підприємства, що дозволило визначити його тип розвитку та провести оцінку потенціалу; розроблено індивідуальний набір прикладних інструментів розвитку підприємства, що ґрунтується на обґрунтованому впровадженні сучасних цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень. Запропонована методика та набір інструментів є комплексним рішенням щодо забезпечення розвитку підприємства на засадах впровадження цифрових рішень та оптимальних управлінських рішень, що полягають у здатності адаптуватися до змінних ринкових умов і створювати синергетичний ефект через інтеграцію онлайн та офлайн каналів продажу. Практична цінність цих рішень полягає у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, зміцненні його конкурентоспроможності та підвищенні прибутковості в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження знайшли відображення в процесі викладання дисциплін «Економічна діагностика», «Економіка торгівлі», «Економіка та фінанси підприємства», «Економіка підприємства».

Особистий внесок здобувача. Усі викладені в дисертаційному дослідженні результати отримані автором особисто. Із наукових публікацій, що виконані у співавторстві, використано лише ті складові, що сформульовані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної роботи презентувалися у формі доповідей та публікацією тез на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Національна економіка: проблеми та перспективи розвитку» (Україна, Чернівці, 1-2 квітня 2022 р.), «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (Україна, Тернопіль, 20 квітня 2022 р.) «Modern research in world science» (Україна, Львів, 29-31 січня 2023 р.), «Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті» (Україна, Київ, 24-25 травня 2023 р.),

«Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність» (Україна, Вінниця, 16 лютого 2024 р.), «Topical aspects of modern scientific research» (Японія, Токіо, 22-24 лютого 2024 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 5 статей у наукових фахових виданнях, з яких 3 у співавторстві, 2 одноосібні; 6 - тез доповідей у міжнародних науково-практичних конференціях, всі одноосібні.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 229 сторінках, у тому числі основного тексту 184 сторінки. Робота містить 13 рисунків (з них 1 на окремій сторінці), 19 таблиць (з них 9 на окремих сторінках), список використаних джерел із 193 найменувань на 21 сторінці, 9 додатків на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність та елементи потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Основна мета діяльності будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку. В перспективі обсяг цього прибутку має зростати, а бізнес – масштабуватися, тобто розвиватися. Під таким розвитком науковці та практики можуть вбачати найрізноманітніші характеристики підприємництва: розширення ринків, нарощування виробництва, зростання вартості бізнесу тощо. Саме тому на самому початку нашого дослідження вважаємо за доречне конкретизувати сутність понять «розвиток» та «потенціал розвитку підприємства», а також визначити їх фундаментальні складові, що дозволить розвинути теоретичне підґрунтя подальшої діагностики потенціалу розвитку підприємства, конкретизувати категорійний апарат дисертаційної роботи та уникнути двозначності в окремих судженнях.

Сутність поняття «розвиток» у відношенні до економічних процесів та систем залишається предметом активних дискусій серед науковців і фахівців й дотепер. Вчені та експерти запропонували кілька підходів та тлумачень сутності цього поняття у своїх публікаціях. Так, визначення терміну «розвиток підприємства» засноване на основі розуміння «розвитку» як філософської категорії. У філософському контексті «розвиток» [1] охоплює кілька аспектів, зокрема: перехід від одного якісного стану до іншого; якісна зміна у структурі об'єкта; поява якісно нового об'єкта та інші. Структура об'єкта включає в себе унікальну сукупність функціонально пов'язаних елементів, зв'язків та взаємозв'язків. Науковці та фахівці, які розглядають це поняття, зазначають одну чи кілька характеристик, які відображаються у визначенні розвитку як філософської категорії. Це підтверджується в

численних дослідженнях, зокрема [2] та інших джерелах. Поняття розвитку, як загальнофілософська категорія, є складовою практично будь-якої сфери науки, відповідно в даному дослідженні буде розглянуто його економічний аспект.

Цікавість науковців та фахівців до поняття «розвиток» пояснюється зміною концепції функціонування підприємств, яка передбачає розуміння розвитку як його основної характеристики. Деякі дослідники розглядають розвиток як процес, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його виживання на ринку [3]. Раніше розвиток розглядали лише як наслідок стабільного функціонування, якщо підприємство успішно здійснювало свою діяльність [4]. Таким чином, розвиток розглядався як похідна від здійснення діяльності підприємства («стабільне функціонування для досягнення розвитку»). Однак, на сьогоднішній день деякі науковці [3] вважають, що розвиток перетворився на його основу і підґрунтя («розвиток для забезпечення функціонування»), а також став метою самого функціонування («розвиток для розвитку»).

При аналізі визначення терміну «розвиток підприємства» важливо згадати й сутність самого поняття «підприємство» як окремого поняття. Згідно з нормативно-законодавчими актами України, зокрема Господарським кодексом України [5], підприємство є суб'єктом господарської діяльності, створеним для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності відповідно до Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів. Тому, коли ми говоримо про розвиток підприємства, ми маємо на увазі розвиток самого суб'єкта господарської діяльності, який систематично здійснює господарську діяльність у відповідності із законодавством. Таким чином, на нашу думку, розвиток підприємства у вузькому сенсі означає процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого. Зрозуміло, що якісний стан підприємства визначається сукупністю його

властивостей, які впливають на його здатність до здійснення господарської діяльності.

У колективній монографії автори за результатами ґрунтовного аналізу виокремлюють наступні ознаки процесу «розвиток підприємства» [6, с. 13]: кількісні та якісні зміни; поліпшення; процесний характер; довготривалість; сукупність процесів; збільшення потенціалу підприємства; адаптація до зовнішнього середовища; здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища; внутрішня інтеграція підприємства; підвищення життєздатності підприємства.

Н.Ю. Мариненко згрупував найбільш поширені підходи до розвитку підприємства наступним чином [7]: інноваційний, економічний, стратегічний, маркетинговий та конкурентний.

Наукові дослідження, проведені В. Занорою [3], Верхоглядовою Н.І. та Кононовою І.В. [4], розкрили декілька підходів до розуміння сутності розвитку (рис. 1.1), серед яких варто відзначити такі фундаментальні компоненти:

Рис. 1.1. Класифікація підходів до трактування поняття «розвиток»

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 4]

- сутнісна компонента: трансформаційний підхід, який передбачає зміну якісного стану; динамічний підхід, що акцентує увагу на постійних змінах; процесний підхід, який підкреслює значення процесу розвитку;

- результативно-наслідкова компонента: спрощений підхід, що фокусується на збільшенні показників діяльності; кількісний підхід, який звертає увагу на зростання розмірів; якісний підхід, який підкреслює зміну якісного стану; комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні аспекти; адаптаційний підхід, що акцентує на здатності підприємства до адаптації; комплексний підхід, який охоплює всі аспекти розвитку.

Крім того, Іванчук К.О. [8] визначає декілька підходів до визначення сутності розвитку підприємства: зростання розмірів та показників діяльності підприємства; зміна стану підприємства на більш прогресивний; підвищення гнучкості та адаптивності до змін; зміна якісного стану підприємства. Ці різноманітні підходи до розуміння розвитку підприємства свідчать про складність досліджуваного поняття та постійні дискусії серед науковців та експертів.

В одному із досліджень В. Занори [3] здійснено детальний огляд підходів науковців до визначення сутності поняття «розвиток підприємства» та здійснено їх групування за змістовим критерієм. Так, науковець виокремлює такі групи підходів до визначення сутності поняття «розвиток підприємства»:

1. розвиток підприємства – це сукупність змін (прихильники [8-10]);
2. розвиток підприємства визначається характером змін (прихильники [11]);
3. розвиток підприємства характеризується його станом чи результатом змін (прихильники [12]);
4. розвиток підприємства – це перманентний процес (прихильники [2, 13-15]).

Згідно іншого підходу [16, 17], розвиток підприємств варто розглядати

на чотирьох рівнях, кожен з яких є фундаментом для подальшого розвитку:

1. Науково-теоретичний рівень: розвиток - це послідовність внутрішніх та зовнішніх переходів підприємства (або його окремих підрозділів) від одного стану відносної стійкості до іншого, починаючи від моменту створення і до повного припинення функціонування.

2. Методологічний рівень: розвиток підприємства - це постійні зміни в структурі, функціях, елементах і їх властивостях, що дозволяють ефективніше функціонувати в соціально-економічній системі підприємства в умовах динамічного господарського середовища.

3. Методичний рівень: розвиток підприємства - це процес поступових змін в кількісних і якісних характеристиках окремих бізнес-процесів і загальної ефективності підприємницької діяльності.

4. Прикладний рівень: розвиток підприємства - це постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних активів, персоналу, земельних ділянок тощо в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Таким чином, розвиток підприємств залежить від взаємодії цих чотирьох рівнів, які створюють основу для підвищення ефективності та адаптації до змін у господарському середовищі.

Зазначений термін, як загальнонаукове поняття, може бути охарактеризований через сукупність ключових властивостей, серед яких спрямованість, динамічність, ефективність та детермінованість причинно-наслідковими зв’язками [11, 12]. Додатково, важливою характеристикою, що використовується для його концептуалізації, є незворотність [14]. В контексті розвитку підприємства, зокрема в сфері торгівлі, визначальними сутнісними характеристиками слід вважати рівень ринкового охоплення, обсяг товарообороту, а також фундаментальні параметри бізнесового зростання, зокрема його капіталізацію та рентабельність.

На нашу думку, поняття «розвиток підприємства торгівлі» повинно включати загальні закономірності розвитку підприємств та специфічні

аспекти, притаманні сфері торгівлі, і підкреслювати системний, стратегічний та стійкий характер розвитку підприємства торгівлі.

На нашу думку, *розвиток підприємства торгівлі слід розглядати як еволюційний процес якісних і кількісних змін, спрямований на вдосконалення ресурсного забезпечення, операційної ефективності, впровадження інновацій, зміцнення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та формування довгострокових партнерських відносин, із забезпеченням балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю в умовах динамічного ринкового середовища.*

Як бачимо, сформульоване визначення акцентує увагу на таких ключових аспектах розвитку підприємства торгівлі:

1. **еволюційний характер змін** – розвиток відбувається поступово, шляхом якісних і кількісних перетворень;
2. **комплексне вдосконалення** – розвиток охоплює ресурсне забезпечення, операційну ефективність, інновації, конкурентоспроможність і ринкову експансію;
3. **стратегічна орієнтація** – особливий акцент робиться на довгостроковому зростанні, партнерських відносинах і сталому розвитку;
4. **адаптація до ринкового середовища** – підприємство має бути гнучким до змін кон'юнктури ринку;
5. **баланс трьох вимірів** – поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Традиційно розвиток будь-яких систем, явищ і процесів розглядається через дві основні форми: прогрес, що передбачає еволюційний перехід від нижчого рівня до вищого, вдосконалення або відновлення, та регрес, який характеризується зворотним рухом - від вищого рівня до нижчого. В межах економічної парадигми ці форми розвитку зберігають свою релевантність, відображаючи як позитивні, так і негативні динамічні зміни в діяльності суб’єктів господарювання.

Щодо форм розвитку, прогрес зазвичай асоціюється з позитивним аспектом, тоді як регрес відображає негативні зміни. Проте, науковці пропонують три основні підходи щодо розуміння терміну «розвиток підприємства» з точки зору досягнення бажаних результатів або якості його впливу на функціонування суб'єкта господарювання, а саме позитивного, нейтрального або негативного впливу.

У науковій літературі описують чотири загальновідомі складові прогресу: соціальна, матеріальна, духовна та наукова. Компонентами соціальної складової прогресу варто вважати розрив між доходами працівників, якість умов праці та дотримання прав працівників. Матеріальна складова втілюється в економічному зростанні бізнесу та працівників; духовна – в їх особистісному розвитку та зростанні рівня корпоративної соціальної відповідальності бізнесу; наукова – у кількості та якості інновацій.

З огляду на високу динамічність економічних, управлінських та інших змін, що супроводжують господарську діяльність і трансформаційні процеси в українській економіці, питання класифікації видів розвитку набуває особливої актуальності. Варіативність підходів до класифікації зумовлена необхідністю її адаптації до конкретних умов функціонування підприємства та практичної доцільності. Водночас систематизація видів розвитку сприяє підвищенню обґрунтованості та раціональності управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення сталого прогресу. У Додатку А представлено класифікацію різновидів розвитку підприємства торгівлі, що слугує інструментом для структурованого аналізу цього процесу.

Нами запропоновані нові класифікаційні ознаки та відповідні їм види розвитку підприємства торгівлі, а саме:

1. За ступенем інтеграції в економіку держави. Ця класифікаційна ознака відображає рівень залученості підприємства до загальноекономічних процесів та його роль у формуванні макро- і мезоекономічних показників:

- *глобальний (міжнародний) розвиток* – вихід підприємства торгівлі на міжнародні ринки, залучення іноземних інвестицій, участь у глобальних

ланцюгах постачання, транснаціональних корпораціях та міжнародних торговельних мережах;

- *національний (загальнодержавний) розвиток* – інтеграція підприємства торгівлі в економічні процеси країни через участь у державних програмах, дотримання національних стандартів, врахування загальноекономічних трендів і регулювань;
- *регіональний (кластерний, територіальний) розвиток* – включення підприємства торгівлі до регіональних економічних ініціатив, участь у створенні торговельних кластерів, розширення мережі в межах певного регіону;
- *локальний (місцевий, внутрішньогосподарський) розвиток* – зосередження на обслуговуванні споживачів у межах певного міста чи громади, зміцнення позицій підприємства торгівлі на локальному ринку;
- *корпоративний розвиток* – автономне зростання підприємства торгівлі без значної інтеграції у державні чи регіональні програми, акцент на внутрішньому стратегічному плануванні.

2. За рівнем цифровізації та технологічності. Ця ознака класифікації дозволяє оцінити ступінь використання цифрових технологій у діяльності підприємства торгівлі:

- *традиційний розвиток* – робота в офлайн-форматі, з обмеженим використанням технологій;
- *цифровий розвиток* – активне впровадження онлайн-торгівлі, e-commerce, маркетплейсів;
- *гібридний розвиток* – омніканальна модель, що поєднує онлайн- та офлайн-продажі.

3. За рівнем взаємодії із споживачами. Ця класифікаційна ознака характеризує підхід до роботи з клієнтською базою:

- *масовий розвиток* – стандартизовані рішення для широкого кола споживачів;

- *сегментований розвиток* – адаптація бізнес-моделі під певні групи клієнтів;
- *персоналізований розвиток* – індивідуальний підхід, кастомізація пропозицій.

4. За інтенсивністю капіталовкладень. Дана ознака класифікації відображає рівень фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегій розвитку:

- *капіталомісткий розвиток* – значні інвестиції у розширення, модернізацію;
- *помірно капіталомісткий розвиток* – середній рівень фінансових вкладень;
- *низько капіталомісткий розвиток* – мінімальні витрати, наприклад, дропшипінг.

5. За організаційною формою. Ця класифікаційна ознака дозволяє визначати спосіб зростання та розширення підприємства торгівлі:

- *самостійний розвиток* – зростання за рахунок власних ресурсів підприємства торгівлі;
- *партнерський розвиток* – зростання підприємства торгівлі на основі кооперації, стратегічних альянсів, франчайзингу;
- *інтеграційний розвиток* – розширення підприємства торгівлі на основі злиття, поглинання, асоціації.

6. За формою ринкової експансії. Дана ознака класифікації дозволяє описати стратегії освоєння нових ринків:

- *вертикальний розвиток* – інтеграція з постачальниками або дистриб’юторами;
- *горизонтальний розвиток* – розширення мережі через відкриття нових торговельних точок;
- *диверсифікаційний розвиток* – вихід у суміжні ринки.

7. За рівнем регуляторного впливу. Ця класифікаційна ознака показує ступінь залежності підприємства торгівлі від законодавчих обмежень:

- *високо регульований розвиток* – сфери, що потребують ліцензій, сертифікації (наприклад, аптечна торгівля);
- *помірно регульований розвиток* – стандартні підприємства торгівлі.
- *мінімально регульований розвиток* – онлайн-торгівля, прямі продажі.

8. За стратегією конкурентної боротьби. Дана класифікаційна ознака визначає ключові методи забезпечення конкурентних переваг підприємства торгівлі:

- *ціновий розвиток* – конкуренція за рахунок зниження вартості товарів;
- *диференційований розвиток* – створення унікальних товарів або послуг;
- *інноваційний розвиток* – впровадження технологічних та бізнес-модельних новацій.

Запропоновані доповнення до класифікації видів розвитку підприємства торгівлі відображають багатогранність шляхів їх еволюції, дозволяючи адаптувати управлінські стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі та внутрішніх можливостей підприємства.

У ринкових умовах підприємницька діяльність охоплює вирішення комплексу управлінських, виробничих та стратегічних завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування господарюючого суб’єкта. Управління підприємством включає координацію людських, матеріальних та фінансових ресурсів, формування стійких партнерських відносин із суб’єктами зовнішнього середовища, а також планування виробничих та комерційних процесів відповідно до запитів споживачів і вимог ринку. Основна мета цих процесів полягає у створенні економічної доданої вартості,

реалізація якої забезпечує стабільну фінансову результативність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових концептів, що визначає конкурентоспроможність та стратегічні перспективи підприємства, є його потенціал. Поняття «потенціал підприємства» відображає сукупність ресурсних можливостей та здатність суб'єкта господарювання до ефективного використання внутрішніх та зовнішніх факторів для досягнення економічного зростання. Дослідження економічної природи потенціалу здійснюється як у макроекономічному, так і в мікроекономічному вимірах. Спочатку це поняття розглядалася в контексті національної економіки, проте з розвитком ринкових відносин вона стала об'єктом ґрунтовних наукових досліджень на рівні окремих підприємств [18]. Така тенденція зумовлена переходом до масового виробництва, посиленням глобальної конкуренції та зростаючим інтересом до нових підходів щодо забезпечення сталого розвитку підприємництва, що потребує удосконалення механізмів управління потенціалом підприємства та його стратегічного розвитку [19].

Поняття «потенціал підприємства» стало особливо популярним серед науковців на початку XX століття. Наприклад, у своїй роботі «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу», Й. Шумпетер відзначає, що креативність та інноваційність є одними з компонентів потенціалу підприємства [20].

Еволюція наукових підходів до визначення поняття «потенціал підприємства» у період з 1981 року узагальнена на основі [18, 21-33] та представлена у Додатку Б.

Отже, більшість дослідників розглядають поняття потенціалу підприємства за такими пріоритетними аспектами: він включає в себе ресурси, які вже існують у підприємства, а також можливості, що розширюються завдяки господарським засобам суб'єкта для їхнього залучення та результативного використання з метою досягнення відповідних результатів, задоволення економічних інтересів та створення умов для

подальшого розвитку. На основі проведеного аналізу теоретичних підходів до трактування цього поняття можна виділити три основні концептуальні напрями: ресурсний, цільовий і системний. Ресурсний підхід ґрунтується на припущенні, що ефективне функціонування підприємства забезпечується за умови раціонального розподілу та використання наявних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Цільовий підхід акцентує увагу на здатності підприємства до досягнення стратегічних цілей, зокрема зростання конкурентоспроможності, що передбачає оцінку його стратегічного та конкурентного потенціалу. Системний підхід розглядає потенціал підприємства як сукупність усіх його процесів, взаємопов'язаних у межах єдиної динамічної системи, що ускладнює його дослідження через необхідність врахування численних економічних взаємозв'язків.

Важливо відзначити, що потенціал підприємства у реальному середовищі не є статичним, він постійно зазнає змін і проходить три етапи: зміна кількісних і якісних характеристик складових елементів, формування та реалізація. Послідовність цих етапів може змінюватися в залежності від зовнішнього середовища та потреб самого підприємства.

Отже, узагальнення підходів науковців до визначення змісту потенціалу підприємства дозволив нам сформулювати авторське визначення досліджуваної дефініції, ґрунтуючись на позиціях інтегрального підходу в концепції потенціалу підприємства. На нашу думку, *потенціал підприємства являє собою інтегральну характеристику сформованої сукупності ресурсних складових, а також наявних у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства можливостей і резервів стійкості.* Він відображає досягнуті рівні конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, цифрової трансформації та стратегічної гнучкості підприємства, забезпечуючи оптимальне співвідношення між адаптивністю, стійкістю, інноваційністю, спрямованістю на досягнення стратегічних цілей і синергічністю. Це, у свою чергу, визначає здатність підприємства до динамічного розвитку, ефективного реагування на зміни ринкового середовища та переходу в якісно

новий цільовий стан в умовах наявних або прогнозованих трансформацій внутрішнього та зовнішнього походження.

У вказаному визначенні увага акцентується на виділенні таких потенціалоутворюючих з точки зору розвитку підприємства елементах, як:

–всі види ресурсів підприємства;

– зовнішні та внутрішні можливості;

– стійкість (забезпечення балансу між внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами, що сприяє довгостроковій ефективності та життєздатності підприємства).

Як свідчить проведений аналіз, виникненню поняття «потенціал розвитку підприємства» передувало глибоке дослідження зарубіжними та вітчизняними науковцями поняття «економічний потенціал підприємства», при чому часто поняття економічний потенціал підприємства і потенціал підприємства розглядалися як синонімічні.

Один із найпоширеніших підходів до визначення економічного потенціалу підприємства - це ресурсний підхід, який базується на концепції наявних у підприємства ресурсів, запасів, засобів, джерел та резервів. До прихильників цього підходу можна віднести Б. Плишевського [34], А. Тодосійчука [35], Ю. Личкіна [36], А. Цигичка [37], Л. Скоробогату [38] та інших. Однак, в своїх дослідженнях окремі автори занадто спрощують економічний потенціал, обмежуючи його простою сумою фінансових та інвестиційних ресурсів (інвестицій) та чисельності працюючих. Наприклад, Л. Скоробогата визначає економічний потенціал підприємства як сукупність органічно пов'язаних ресурсів і їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси в межах ризику з метою отримання економічних переваг [38]. Однак, акцентування уваги тільки на ресурсах при визначенні економічного потенціалу підприємства є недоцільним, оскільки це обмежує розуміння цього поняття: важливим є не лише наявність ресурсів у підприємства, але й їх системне та ефективне використання.

За цільовим підходом до визначення економічного потенціалу

підприємства, науковці розглядають його як здатність до досягнення відповідного результату або певної мети. Один з прикладів цього підходу - трактування Є. Лапіна, яке відображає реальну здатність підприємства до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням ресурсних обмежень та балансу трудових і матеріальних ресурсів [39]. На нашу думку, розгляд економічного потенціалу підприємства з урахуванням досягнення конкретних цілей сприяє оцінці ефективності його реалізації, проте цей підхід має певні обмеження, оскільки його фокус зводиться до пошуку конкретних дій або методів для досягнення очікуваних економічних результатів діяльності підприємства, що може бути недостатньо обґрунтованим при визначенні економічного потенціалу.

У межах перспективного підходу економічний потенціал підприємства розглядається як сукупність можливостей, якими володіє підприємство. Один з типових прикладів цього підходу - визначення О. Балацького, який розглядає економічний потенціал як можливості підприємства у визначенні, формуванні та задоволенні потреб споживачів у товарах і послугах шляхом оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціонального використання економічних ресурсів [40]. Це визначення має глибокий зміст, проте важливо відмітити, що можливості не існують самостійно від ресурсів підприємства, оскільки ці поняття взаємозалежні: без наявності ресурсів підприємство не може мати можливостей задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток, а без можливостей підприємство не може ефективно використовувати свої ресурси.

За підходом до трактування економічного потенціалу підприємства на основі взаємовідносин між його елементами, основною складовою потенціалу є взаємозв'язки між цими елементами, що виникають під час його господарської діяльності. Наприклад, М. Чумаченко розглядає економічний потенціал як «відносини, що виникають на підприємстві з метою досягнення максимально можливого фінансового результату за умов наявності власного капіталу, достатнього для забезпечення ліквідності і фінансової стійкості;

можливості залучення необхідного капіталу для ефективних інвестиційних проєктів; рентабельності вкладеного капіталу; існування ефективної системи фінансового управління, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану» [41]. Проте, на нашу думку, цей підхід не повною мірою відображає сутність досліджуваного поняття, оскільки економічний потенціал не можна обмежувати лише системою взаємовідносин на підприємстві, також потрібно враховувати ресурси, які використовуються у цих взаємовідносинах. Зазначені відносини виникають під час реалізації ресурсів та можливостей підприємства, які є основними, тому розгляд економічного потенціалу підприємства лише як форми прояву економічних відносин не дозволяє повністю розкрити сутність досліджуваного поняття.

Відповідно до комбінованого (інтегрального) підходу, економічний потенціал підприємства визначається як сукупність його ресурсів та можливостей, що на сучасному етапі наукового розвитку отримало широке визнання серед дослідників. Типовим для цього підходу є погляд О. Маслака, Л. Квятковської та О. Безручко, які стверджують, що економічний потенціал підприємства є складною, динамічною, інтегрованою, взаємопов'язаною та синергетичною сукупністю всіх видів ресурсів і можливостей, включаючи перспективи їх зростання, «що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його сталого розвитку» [42]. На нашу думку, саме такий підхід найбільш повно відображає сутність досліджуваного поняття, оскільки враховує не лише ресурси, але й можливості підприємства щодо їх використання та збільшення. Крім того, він підкреслює кінцеву мету, якою може бути досягнення визначених цілей підприємства, забезпечення сталого розвитку на основі задоволення інтересів не тільки самого підприємства, але й суспільства. Це враховує принципи соціальної відповідальності бізнесу та спрямованість діяльності підприємства на суспільну користь.

Доповнюючи такі підходи, науковці [43] виокремлюють ще один підхід до трактування економічного потенціалу підприємства - системний

підхід. Згідно з цим підходом, економічний потенціал розглядається як система, що складається з окремих елементів та їх взаємозв'язків. Ці елементи разом формують економічний потенціал підприємства, а вплив елементів один на одного, їх взаємодія та взаємозалежність є дуже важливими. Таким чином, мова йде про конкурентоспроможність економічного потенціалу підприємства, яка передбачає порівняльну комплексну оцінку стану ключових параметрів його складових відносно встановлених стандартів (підприємства, конкурентів, ринку або світових аналогів). Проте в науковій літературі також немає єдності стосовно переліку структурних елементів економічного потенціалу підприємства. Зважаючи на складність та системність досліджуваної дефініції, це може бути предметом окремого наукового дослідження.

При вивченні економічного потенціалу підприємства, на наш погляд, цілком доречним стане аналіз його ключових характеристик (властивостей) [43, 44]:

– Динамічність: параметри життєдіяльності підприємства не є постійними, вони постійно змінюються, так само як і його економічний потенціал. Це вимагає постійного моніторингу та аналізу економічного потенціалу підприємства для визначення шляхів оптимізації та підвищення ефективності використання відповідно до поставлених цілей.

– Гнучкість та адаптивність, які проявляються у здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього господарського середовища шляхом швидкого перерозподілу (трансформації) ресурсів, резервів та виробничих потужностей. Ця властивість базується на внутрішньому компенсаційному потенціалі підприємства, що визначається здатністю внутрішніх елементів економічного потенціалу підприємства до ефективної самоорганізації.

– Інноваційність: інновації є важливим фактором прогресу, тому для будь-якого підприємства важливо вчасно впроваджувати нововведення в ресурси, техніку, технології, вміння та навички працівників, що складають

економічний потенціал підприємства. Це створює нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності його використання.

– Спрямованість на досягнення мети: підприємство завжди має конкретну стратегічну мету, і в кожний момент часу воно застосовує свій економічний потенціал для досягнення цілей, покращення економічного стану та конкретних результатів. Правильне використання сформованого економічного потенціалу сприяє реалізації стратегічної мети підприємства.

– Інтеграція: ресурси підприємства, які утворюють його економічний потенціал (праця, матеріали, технології, фінанси, інновації та ін.), не можуть функціонувати ефективно окремо. Лише шляхом їх оптимального поєднання та взаємодії підприємство може розвиватися і збільшувати свій економічний потенціал. Навіть якщо на підприємстві є сучасне інноваційне обладнання, але працівники не мають відповідних навичок для його ефективного використання, ресурси та можливості підприємства використовуються неефективно. Тому збалансоване поєднання та координація елементів економічного потенціалу підприємства мають вирішальний вплив на його рівень та ефективність використання.

– Складність: економічний потенціал підприємства не обмежується лише наявними ресурсами, які знаходяться в певній кількості на певний момент часу. Він є складною системою, що включає можливості, взаємозв’язки між елементами системи, резерви стійкості та самовдосконалення, що також формуються на підприємстві.

– Синергетичність: взаємодія, взаємозв'язки та взаємозалежність між компонентами економічного потенціалу підприємства є основою його єдності та структурованості. Крім того, ця взаємодія призводить до виникнення нових властивостей та якостей, які початково не притаманні окремим елементам, що складають економічний потенціал підприємства.

Таким чином, в рамках інтегрального підходу до розуміння економічного потенціалу підприємства доцільно розглядати його як комплексну характеристику наявних економічних ресурсів на підприємстві,

включаючи економічні зв'язки, резерви стійкості та можливості самовдосконалення, і спрямованість на ефективне використання цих ресурсів для задоволення потреб цільового ринку та досягнення запланованого рівня чистого прибутку. Таке трактування враховує досягнення оптимального балансу між динамічністю, гнучкістю та адаптивністю, інноваційністю, інтеграцією, спрямованістю на досягнення мети, складністю та синергетичністю. У цьому визначенні враховується залежність ресурсного потенціалу підприємства не тільки від оптимального поєднання та використання окремих видів економічних ресурсів, але й від наявних зв'язків та резервів на підприємстві. Чистий прибуток визначається як головний результативний показник ефективного використання економічного потенціалу, відповідно до стратегічних цілей підприємства в умовах ринкової економіки.

Реалізація потенціалу підприємства відбувається шляхом досягнення поставлених цілей, таких як довгостроковий розвиток та розширення ринку збуту для збільшення ринкової частки. Збутовий потенціал, згідно з визначенням А. Висоцького, описує «наявне ресурсне забезпечення та компетенції у сфері управління збутовою діяльністю, що дозволяють досягнути максимально можливого прибутку від реалізації продукції на основі наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та характеристик його зовнішнього середовища» [45]. За словами С. Алексєєва, ринковий потенціал означає «можливість задоволення попиту цільових ринків шляхом продажу товарів та послуг з метою максимізації товарообороту й оптимізації ринкової позиції підприємства» [46]. За поглядом Н. Богацької, стратегічний потенціал включає «взаємопов'язану сукупність ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та оцінки можливих меж функціонування у майбутньому з урахуванням прогнозованих умов зовнішнього середовища» [47]. Отже, перелічені види потенціалу відносяться до процесу реалізації загального потенціалу підприємства.

Згідно з економічним підходом до розуміння потенціалу підприємства, Л. Коваль визначає його як «сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформувати для досягнення економічних переваг» [19]. Крім того, автор зазначає, що економічний потенціал включає в собі виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та інноваційний потенціали підприємства.

Є. Лапін також включає до економічного потенціалу організаційний, управлінський, екологічний, матеріально-технічний та ресурсний потенціали [48]. Таким чином, економічний потенціал є комплексною системою, що включає в себе виробничий (ресурсний, матеріально-технічний, інвестиційний, інноваційний), фінансовий, трудовий (організаційний, індивідуальний), інформаційний та інноваційний потенціали, які спільно забезпечують досягнення відповідного рівня фінансових результатів підприємства. Ця визначення відповідає етапу формування потенціалу підприємства, оскільки вказує на результативність комбінації вихідних ресурсів.

Економічний потенціал підприємства формується шляхом поєднання різних елементів потенціалу, зокрема вхідних ресурсів. О. Латишева виділяє матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні активи), фінансові ресурси, екологічні (засновані на раціональному природокористуванні), соціально-інформаційні (структурний капітал) та трудові ресурси як складові потенціалу підприємства [49]. За словами С. Плотницької, до його складників відносяться фінансово-майнові, кадрові, інформаційно-комунікативні та організаційно-підприємницькі компоненти [50].

Отже, потенціал підприємства складається з матеріальних, фінансових та людських ресурсів, ефективне формування яких визначає економічний потенціал і забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, тобто досягнення прибутку від реалізації вироблених економічних благ. Суть концепції полягає в тому, що всі підприємства мають однакові вхідні елементи (ресурси), але результат залежить «від способу їх використання та комбінування для досягнення поставлених цілей. Формування економічного

потенціалу підприємства на основі матеріальних, фінансових та людських ресурсів забезпечує відповідний рівень виробничого, фінансового, трудового, інформаційного та інноваційного потенціалів» [18]. Очевидно, ефективність реалізації потенціалу підприємства визначається економічним потенціалом, що виявляється в ринковому потенціалі, тобто в позиціонуванні підприємства на ринку товарів чи послуг.

Дослідження різних аспектів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств шляхом реалізації наявного економічного потенціалу, удосконалення системи управління витратами, прибутком та іншими складовими, а також самим суб'єктом господарювання є актуальною проблемою, яку вивчають науковці [51-53]. Важливим аспектом результативної господарської діяльності підприємств є розуміння можливостей, як внутрішніх, так і зовнішніх, для досягнення цілей і виконання завдань в нестабільному та динамічному середовищі їх функціонування. Ці можливості і можна розглядати як потенціал, який є основою розвитку підприємства і необхідним елементом планування його діяльності. Вивчаючи проблему досягнення ефективності господарської діяльності виробничих підприємств України в умовах обмежених ресурсів, невизначеності та ризику, неодмінно варто враховувати характеристики їх потенціалу, його видів та факторів, що впливають на них [53]. Цей взаємозв'язок є результатом розуміння економічного потенціалу як можливості підприємства з використанням наявної комбінації ресурсів і ключових компетенцій для збільшення ринкової цінності бізнесу у майбутньому [54].

Що стосується зарубіжних досліджень [55-65], вони визначають економічний потенціал як можливості для розвитку та економічного зростання на рівнях макро- та мікроекономіки, а також як можливості реалізації конкретних економічних процесів, виду ресурсів або продуктів. Серед особливостей західної наукової думки щодо потенціалу та його видів слід відзначити використання такого поняття, як позитивний потенціал. Так,

польські дослідники досліджують позитивний організаційний потенціал, який розуміється як стан, рівень і конфігурація ресурсів організації, що визначають позитивний клімат та організаційну культуру [55].

Дослідження економічного потенціалу зазвичай проводяться, коли певні ресурси не використовуються, наприклад, підприємством чи країною, або використовуються не в повному обсязі. Економічний потенціал підприємства часто обговорюється в контексті розвитку та економічного зростання як поняття, що є більш специфічним у порівнянні з загальними можливостями суб'єкта господарювання [65]. Вітчизняні дослідники також розглядають економічний потенціал як можливості реалізації різних бізнес-процесів з метою підвищення ефективності підприємства. Вони акцентують увагу на дослідженні кадрового потенціалу в контексті сприяння інноваційному розвитку України [66].

Отже, на нашу думку, саме інтегрований підхід є сучасним та відповідає фундаментальним вимогам менеджерів, оскільки враховує багатогранність господарської діяльності підприємства та управління його потенціалом. Іншими словами, економічний потенціал підприємства допомагає стабілізувати та розвивати його діяльність, а також створює переваги на ринку порівняно з конкурентами. Важливість економічного потенціалу для належного функціонування підприємства підкреслює необхідність вивчення питань стратегічного його управління [67-70].

Зацікавленість вчених та фахівців у проблемі визначення та управління потенціалом підприємства пояснюється його важливим впливом на ділову активність, розвиток, економічне зростання, економічну безпеку, конкурентоспроможність, фінансову стійкість суб'єкта господарювання тощо. Останнім часом дослідники все частіше звертають увагу на іншу важливу дефініцію, яка має значення для стабільного економічного зростання та задоволення економічних інтересів підприємства - економічна безпека. Це поняття розглядається з точки зору ефективного використання ресурсів, конкурентних переваг та захищеності потенціалу підприємства та

його діяльності [71-73]. Тому економічний потенціал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні необхідного та достатнього рівня його економічної безпеки.

Оскільки під час здійснення господарської діяльності виникає необхідність урахування різних видів можливостей в різних умовах функціонування, цілком доцільним є розробка класифікації видів потенціалу, що сприятиме ухваленню оптимальних управлінських рішень. Після систематизації загальновідомих характеристик потенціалу та аналізу наукових та фахових джерел можемо представити класифікацію потенціалу підприємства, яка наведена в Додатку В. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що потенціал має широкий спектр класифікації, як поняття, що охоплює різноманітні аспекти господарської діяльності підприємства, установи або організації. Групою науковців [74] потенціал було розподілено за 30 ознаками, що дозволяє враховувати різні його аспекти під час управління підприємством.

Сформована система теоретичних положень теорії потенціалу підприємства надає можливість дати визначення поняття «потенціал розвитку підприємства торгівлі». Для розкриття його сутнісних характеристик і меж варто звернутися до особливостей, які відрізняють підприємство торгівлі у порівнянні з підприємствами інших галузей. Якщо класична тріада підприємництва «ресурси – здатності – компетенції», потребує уточнення тільки щодо складу елементів на рівні підприємства торгівлі, то вектор створення цінності та склад зацікавлених сторін, які бажають отримати переваги від співпраці з ним, потребують конкретизації [75].

Враховуючи специфіку створення цінності та значний внесок послуг у визначення її величини, головними зацікавленими сторонами під час взаємодії з підприємствами торгівлі є наступні [75]:

1. Споживачі (клієнти), які отримують переваги від придбання товарів у зручних місцях та за прийнятними цінами.

2. Постачальники, яким вигідно збільшувати обсяги постачання товарів до підприємств торгівлі і отримувати своєчасну оплату за них.

3. Власники, яким важливе зростання ринкової вартості підприємства для створення цінності.

4. Персонал, що бере участь у всіх бізнес-процесах підприємства торгівлі, отримує мотиваційні та соціальні переваги від співпраці з ним.

Звичайно, такий перелік основних зацікавлених сторін не охоплює всю їх різноманітність. Проте, відповідно до основних принципів теорії зацікавлених сторін, сторона вважається зацікавленою тільки тоді, коли існує взаємозв'язок між досягненням цілей підприємства та досягненням цілей самої сторони [76]. Оскільки державні інституції не завжди забезпечують такий зв'язок, створюючи несприятливі умови для здійснення бізнесу в сфері торговельної діяльності, не доцільно розглядати їх як ключову зацікавлену сторону в торгівлі.

Враховуючи основні функції підприємства торгівлі, які полягають у реалізації споживчої та ринкової вартості товарів шляхом їх переміщення від виробників до споживачів, можна зробити висновок, що створення його цінності відбувається не шляхом фізичного перетворення ресурсів на готову продукцію, а завдяки множинному переміщенню товарів у просторі та часі. Згідно з цитатою, «суть торгівлі полягає в передачі товарів від людей і місць, де вони мають меншу цінність, до людей і місць, де ці ж товари цінуються вище… Таким чином, торгівля створює цінність шляхом операцій купівлі-продажу, які відбуваються в різний час і місця» [77]. Незважаючи на важливість інших функцій, таких як інформаційна, стимулююча, контактна, виробнича, організаційна, фінансова, ризикова [78, 79], варто відзначити, що їх характер залежить від конкретного змісту дій, які виконуються в рамках торгівлі, а не від її специфіки як сфери підприємницької діяльності.

У табл. 1.1 представлено систематизований огляд трактувань сутності поняття «потенціал розвитку підприємства».

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до трактування змісту поняття «потенціал розвитку підприємства»

Рік	Автор	Трактування сутності
1	2	3
2012	Н. Педченко	Потенціал розвитку підприємства – це довгострокова перспективна, заснована на єдності, властивість системи через ресурсну основу, відповідну спроможність, інноваційну наповненість (у вигляді нових знань, нетрадиційних підходів, нестандартних рішень) долати суперечності у вигляді структурної вираженості внутрішніх зв'язків та зовнішніх відносин і на їх основі забезпечувати гармонійну відповідність етапам життєвого циклу [80]
2013	О. Парфентьєва	Потенціал розвитку – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів та здатності до їх реалізації, які визначають спроможність господарюючого суб'єкта приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфері способів реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [81]
2013	Н. Касьянова	Потенціал розвитку підприємства – це як сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних й стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [82]
2014	І. Гречина	При розгляді потенціалу розвитку підприємства основою досліджень стають внутрішні потужності економічної системи, а саме: нереалізовані можливості потенціалу організованості, функціональних зв'язків та взаємодіючих процесів [83]
2014	І. Пипенко	Процес формування потенціалу розвитку підприємства передбачає визначення порядку переходу від поточного до бажаного (проєктного) стану потенціалу розвитку підприємства та враховує здатність підприємства здійснювати перерозподіл наявних ресурсів і зусиль чи пошук прихованих ресурсів і зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку [84]
2020	О. Вовк, А. Дудік	Потенціал розвитку підприємства можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і можливостей щодо їх раціонального використання з метою максимізації задоволення потреб споживачів, створення конкурентних переваг і забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства в динамічному середовищі [85]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2022	Ю. Дроздова, С. Бай, В. Хмурова, О. Міняйло, С. Буленок	Потенціал розвитку підприємства залежно від реакції на зміни розглядається як потенціал спокою та потенціал дії [86]
2022	С. Пілецька, Т. Коритько, В. Лукаржевська-Мялик	Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою включає систему ресурсів, що є в розпорядженні суб'єкта господарювання і необхідних для виконання його функцій; наявність можливостей задля досягнення цілей сталого економічного розвитку; здібності суб'єкта господарювання щодо ефективного управління ресурсами та використання можливостей для досягнення цілей сталого економічного розвитку як фактора забезпечення економічної безпеки; залежність рівня економічного потенціалу від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та ступеня узгодженості функціональних видів економічного потенціалу розвитку що визначають необхідність управління економічною безпекою; результати використання економічного потенціалу, які визначають ефективність управлянні економічною безпекою підприємства [87]
2023	А. Волосов, О. Михайлова	Потенціал розвитку – обсяг ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей у взаємозв'язку, який є достатнім для здійснення безперервних кількісних й якісних змін та переходу підприємства до більш прогресивного стану. Він є складовою загального потенціалу підприємства вищого ієрархічного рівня, формування якої базується на ресурсних і функціональних компонентах похідних від первісних –технологічних, інноваційних, інформаційних ресурсах, функціональних здатностях, відмітних і ключових компетенціях [88]
2024	Ю. Зайцев, О. Сукнов	Потенціал розвитку підприємства охоплює ресурси, можливості та умови, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [89]

Джерело: узагальнено автором на основі [80-89]

Отже, на підставі авторського уточнення сутності поняття «потенціал підприємства», аналізу існуючих трактувань змісту поняття «потенціал розвитку підприємства» і з урахуванням специфіки функціонування підприємств торгівлі, пропонується формулювання поняття «*потенціал розвитку підприємства торгівлі» як сукупності можливостей системи його ресурсів, здатностей і компетенцій, що забезпечують створення цінності у формі переваг для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу під час процесу переміщення товарів від виробників до споживачів*

шляхом здійснення операцій купівлі-продажу і надання послуг та здатність до адаптації, трансформації і зростання в умовах динамічних змін ринку. Це включає ресурсний потенціал, що охоплює матеріально-фінансові, людські, інформаційні, технологічні та інноваційні ресурси, інноваційний потенціал, який визначає здатність підприємства впроваджувати новітні технології, ефективні торгові практики та стратегії, маркетинговий потенціал, що забезпечує позиціонування на ринку і взаємодію з клієнтами, а також логістичний потенціал, що спрямований на оптимізацію процесів постачання та збуту. Крім того, потенціал розвитку підприємства торгівлі включає стратегічні компетенції, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, соціальну відповідальність як фактор довгострокового зростання та репутаційний потенціал, що забезпечує стійкість і довіру до бренду, а також здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. В цьому контексті потенціал розвитку підприємства торгівлі визначається як інтегрована характеристика його здатності до ефективного функціонування, динамічного розвитку та трансформації в умовах мінливої ринкової ситуації, що забезпечує досягнення високих результатів у процесі здійснення торговельних операцій і створення цінності для всіх зацікавлених сторін [90].

Відповідно до зазначених підходів науковці ідентифікують різновиди потенціалу підприємства. Разом із тим, зважаючи на сучасні виклики економічного розвитку та необхідність адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища, вважаємо доцільним розширити цю класифікацію додатковими компонентами, що уточнюють її структуру та зміст (рис. 1.2).

На нашу думку, цифровий, соціальний, глобалізаційний та мережевий потенціали є ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємств торгівлі в сучасному динамічному середовищі. Вони визначають здатність підприємства торгівлі ефективно функціонувати в цифровій економіці, інтегруватися у глобальні ринки, будувати стійкі соціальні зв’язки та розвивати бізнес-мережі, що сприяє її сталому зростанню та розвитку.

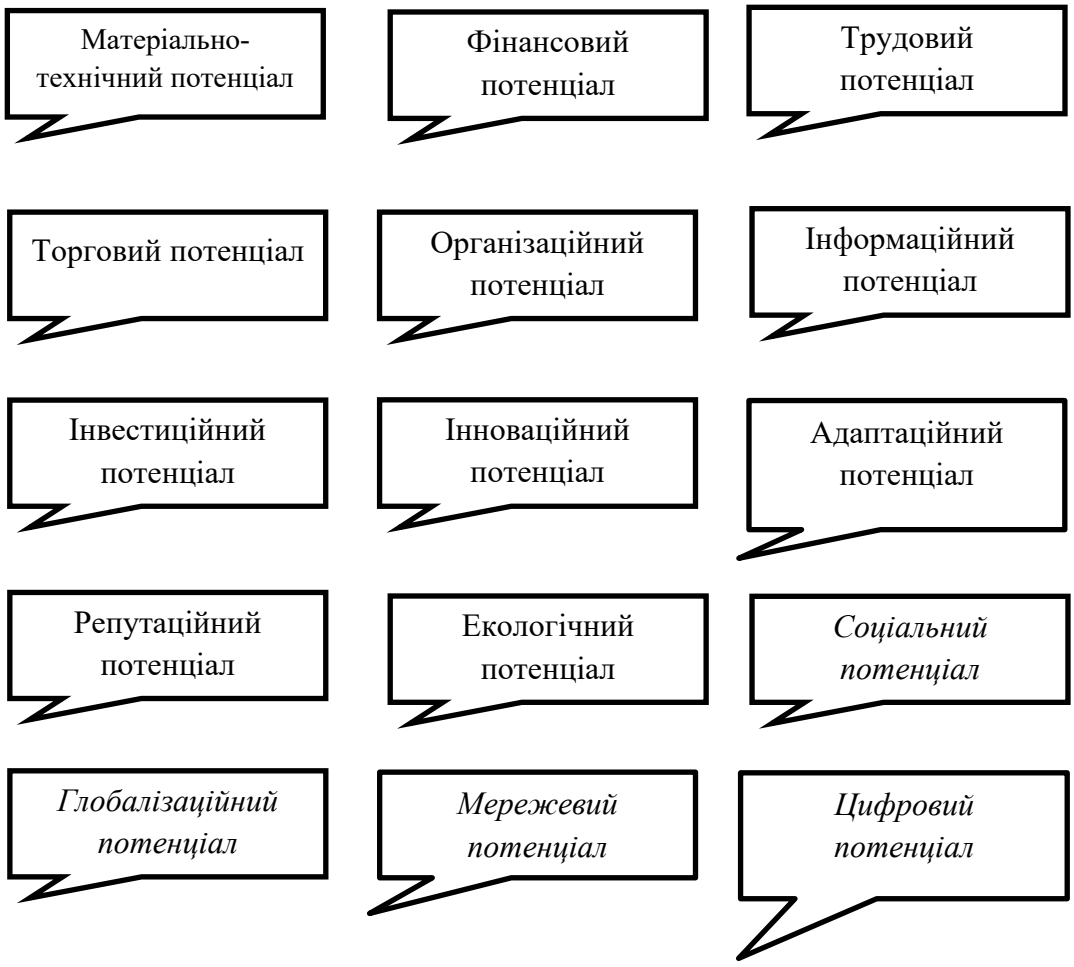

Рис. 1.2. Структуризація складових потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Джерело: структуровано та доповнено автором на основі [18, 21-30, 53, 68, 91, 92]

Соціальний потенціал підприємства торгівлі – це характеристика його позиціонування як роботодавця, учасника суспільних процесів та елемента соціально-економічного розвитку регіону. Глобалізаційний потенціал підприємства торгівлі – це його здатність до ефективного функціонування в умовах глобальної економіки, адаптації до змін світового ринку та міжнародної експансії. Цифровий потенціал підприємства торгівлі – це здатність підприємства інтегрувати, використовувати та розвивати цифрові технології для підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Мережевий потенціал підприємства торгівлі – це його здатність будувати, розвивати та ефективно використовувати бізнес-мережі, стратегічні партнерства та логістичні системи.

Однією з важливих ознак потенціалу підприємства торгівлі є системність, яка надає можливість розглядати його як цілісний об'єкт дослідження. Серед системних властивостей, що традиційно виокремлюються, варто зазначити: цілісність, синергійність, складність, збалансованість, нестаціонарність, відкритість, адаптивність, гнучкість, ієрархічність, множинність опису, здатність до розвитку та альтернативність форм існування. Аналіз системних властивостей потенціалу підприємства загалом вже проводився в дослідженнях [75, 93-96], а їх характеристика для підприємства торгівлі наведена в Додатку Г.

Зазначимо, що взаємообумовленість і прояв властивостей потенціалу підприємства торгівлі базується на логічних залежностях дедуктивного типу, наприклад, відношення «цілісність → збалансованість → синергійність» , «складність → ієрархічність → альтернативність форм існування та розвитку → множинність опису» , «відкритість → нестаціонарність → здатність до розвитку» та інші. Вивчення таких комбінаційних властивостей дозволяє розглядати потенціал як об'єкт дослідження. Наприклад, цілісність потенціалу підприємства торгівлі забезпечується гармонійним зв'язком між його елементами, що створює умови для синергетичних ефектів, коли з обмеженими ресурсами може бути досягнута більша цінність. Відкритість потенціалу дозволяє йому змінювати свої характеристики відповідно до сигналів зовнішнього середовища, що сприяє його розвитку.

1.2. Зміст та етапізація економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Процес ідентифікації рівня власного потенціалу, зокрема економічного, а також оцінювання перспектив його розвитку в професійному та науковому середовищі є складним аналітичним завданням, що в економічній науці визначається як діагностика.

Термін «діагностика» має свої етимологічні корені в медичній сфері. Зокрема, поняття «діагноз» походить від грецького «diagnosis» і відображає процес розпізнавання та визначення стану об’єкта дослідження. У ширшому розумінні діагностика охоплює дослідження систем, їх складових та процесів з метою встановлення актуального стану, виявлення відхилень та формулювання обґрунтованих висновків. У контексті економічної науки діагностика спрямована на аналіз економічних систем, підприємств та окремих їхніх структурних елементів, виробничих процесів, функцій управління тощо [97].

Економічна діагностика є комплексним дослідженням, спрямованим на виявлення об'єктивного стану суб'єкта господарювання, оцінку його відповідності стратегічним цілям та тактичним завданням. У рамках цього аналізу здійснюється виявлення відхилень від очікуваних або нормативних показників, встановлення причинно-наслідкових зв’язків та розробка рекомендацій щодо оптимізації діяльності.

Хоча економічна діагностика та економічний аналіз є взаємопов’язаними поняттями, між ними існують суттєві методологічні та функціональні відмінності. Економічний аналіз орієнтований на розчленування діяльності підприємства на складові, визначення кількісних характеристик, оцінку тенденцій розвитку та виявлення відхилень від запланованих показників. Він зосереджується на структурному розгляді економічних процесів із застосуванням математико-статистичних методів.

Натомість економічна діагностика спрямована на комплексне оцінювання стану підприємства, виявлення проблемних аспектів та суперечностей, а також визначення причинно-наслідкових взаємозв’язків у його діяльності. Діагностичний підхід не лише ідентифікує відхилення, а й

аналізує їхні причини, формулює аналітичні висновки та пропонує коригувальні заходи для усунення негативних тенденцій і підвищення ефективності управління.

Таким чином, аналіз виконує переважно описову та дослідницьку функцію, тоді як діагностика носить проблемно-орієнтований характер і забезпечує підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення економічної діяльності підприємства.

Серед ключових завдань економічної діагностики можна виокремити [97]:

- Комплексну оцінку стану економічної системи або її складових в умовах обмеженої інформації, а також визначення відхилень від нормативного чи оптимального стану. При цьому «оптимальний стан» та «нормальний стан» мають відмінне економічне значення.
- Виявлення причин і факторів, що зумовлюють відхилення, встановлення взаємозв’язків між основними економічними показниками.
- Інтерпретацію динамічних змін, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта дослідження.
- Розробку рекомендацій щодо коригування економічної стратегії підприємства та впровадження механізмів управлінської адаптації.
- Формування та адаптацію методологічного апарату для проведення діагностичних досліджень.

У залежності від розмірів, цілей та напрямків діагностичного аналізу, а також наявної інформації щодо проблемних сфер діяльності, можна розглядати наступні підходи:

- експрес-діагностику – швидкий аналіз стану підприємства для оперативного виявлення потенційних проблемних зон;
- комплексний діагностичний аналіз – всебічне дослідження економічної системи, що охоплює всі аспекти її функціонування;

- функціонально-орієнтовану діагностику – оцінку окремих напрямків діяльності підприємства, зокрема виробничих процесів, фінансового менеджменту, маркетингової політики тощо;
- прикладну діагностику – аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, пов’язаних із реалізацією специфічних завдань чи проєктів;
- діагностику кризових зон – виявлення найбільш критичних проблем у діяльності підприємства та визначення причин їх виникнення;
- проєктно-орієнтовану діагностику – оцінку економічних показників у контексті реалізації стратегічних проєктів та програм розвитку.

Для оцінки результатів або стану підприємства найчастіше застосовуються наступні види діагностики:

1. Експрес-діагностика, яка являє собою оперативне оцінювання стану підприємства, спрямоване на швидке виявлення проблемних зон і попереднє формулювання висновків щодо необхідності подальших досліджень. Вона є початковим етапом у розробці стратегічних рішень та використовується як базовий інструмент у роботі як внутрішніх аналітичних служб підприємства, так і зовнішніх консультантів.
2. Детальна (комплексна) діагностика - це поглиблене дослідження економічних процесів і параметрів підприємства, що дозволяє здійснити всебічний аналіз його діяльності, сформувати обґрунтовані висновки та розробити рекомендації щодо стратегічного управління. Даний тип діагностики застосовується у випадках, коли відсутній дієвий механізм моніторингу економічного стану підприємства, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Отже, економічна діагностика є ключовим аналітичним інструментом оцінювання стану підприємств та їхніх окремих структурних елементів. Вона поєднує дослідницькі та практичні аспекти, дозволяючи не лише виявляти проблемні зони, а й формувати обґрунтовані висновки та рекомендації щодо покращення економічної ефективності. При цьому діагностичний процес

передбачає використання як якісних, так і кількісних методів аналізу, що забезпечує комплексне розуміння ситуації та сприяє формуванню стратегічних підходів до управління підприємством.

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі є складним і багатогранним процесом, що включає в себе методологічні, аналітичні та прогностичні аспекти, спрямовані на оцінку стану та динаміки розвитку підприємства. Вона базується на низці сутнісних характеристик, які визначають її специфіку і надають функціональне наповнення [98-102]:

1. Системність - основна характеристика, що вимагає комплексного підходу до аналізу підприємства. Це означає охоплення всіх його структурних компонентів (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських ресурсів) і зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв’язки між різними аспектами діяльності і забезпечує цілісність оцінки.

2. Об’єктивність - принцип, який забезпечує використання достовірних і точних даних, що підлягають кількісному та якісному аналізу. Для цього важливо застосовувати науково обґрунтовані методи збору, обробки та інтерпретації інформації, що виключає вплив суб’єктивних оцінок і забезпечує достовірні результати діагностики.

3. Динамічність - необхідність врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Оскільки економічні процеси постійно змінюються під впливом різних факторів (ринкових, технологічних, регуляторних тощо), діагностика повинна враховувати ці трансформації.

4. Орієнтація на виявлення "вузьких місць" та резервів розвитку - важлива характеристика, що полягає не тільки в оцінці поточного стану підприємства, але й у виявленні проблемних аспектів його діяльності. Це дозволяє розкрити причини, які стримують розвиток, і знайти шляхи для підвищення ефективності та використання потенціалу підприємства.

5. Прогнозування - основний елемент діагностики, який передбачає екстраполяцію тенденцій розвитку підприємства, формування сценаріїв його

подальшої діяльності та оцінку ризиків. Це дає можливість керівництву підприємства отримувати чітке уявлення про перспективи розвитку і стратегічно орієнтувати свою діяльність.

В основу визначення сутності економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі буде покладено кілька фундаментальних наукових концепцій, які відображають сутність економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі:

1. Системний підхід - економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі повинно розглядатися як інтегрований процес, що враховує взаємозв'язки між структурними елементами підприємства та його зовнішнім середовищем. У межах системного підходу підприємство торгівлі розглядається як відкрита система, де економічні, організаційні, технологічні та соціальні складові взаємодіють, формуючи єдиний адаптивний механізм розвитку.

2. Теорія ресурсного забезпечення - визначення має спиратися на концепцію ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, а також його компетенції. Діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів та їх спроможності до нарощування і трансформації в умовах ринкових змін.

3. Концепція стратегічного управління - **р**озвиток підприємства торгівлі повинен розглядатися крізь призму стратегічного менеджменту, який передбачає довгострокове планування, адаптацію до змін середовища та формування конкурентних переваг. Економічна діагностика потенціалу розвитку охоплює аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, виявлення ризиків і можливостей, а також формування сценаріїв майбутнього зростання підприємства торгівлі.

3. Інституційна теорія - ринкове середовище підприємства торгівлі є динамічним і регулюється різними інституційними чинниками, такими як законодавчі вимоги, конкурентні умови, зміни в поведінці споживачів та макроекономічні тенденції. Діагностика потенціалу розвитку повинна

враховувати ці аспекти, оскільки підприємство торгівлі повинно адаптуватися до нових викликів та можливостей, змінюючи свої бізнес-моделі та підходи до управління.

5. Концепція створення цінності - сутність економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі повинна визначатися його - однією з ключових складових економічної діагностики є прогнозування перспектив розвитку підприємства на основі екстраполяції трендів, сценарного аналізу, оцінки ризиків та можливостей. Важливим інструментом є моделювання розвитку підприємства торгівлі залежно від різних макро- та мікроекономічних змінних.

6. Методологія прогнозування та сценарного аналізу - однією з ключових складових економічної діагностики є прогнозування перспектив розвитку підприємства торгівлі на основі екстраполяції трендів, сценарного аналізу, оцінки ризиків та можливостей. Важливим інструментом є моделювання розвитку підприємства залежно від різних макро- та мікроекономічних змінних.

Таким чином, визначення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі ґрунтується на комплексі наукових підходів і теоретичних концепцій, що забезпечують його глибину, структурованість і практичну значущість для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в сучасних умовах.

На підставі інтегрування сутнісних характеристик економічної діагностики (системність, об’єктивність, динамічність, орієнтація на виявлення "вузьких місць" та резервів розвитку, прогнозування) та ґрунтуючись на фундаментальних наукових концепціях (системний підхід, теорія ресурсного забезпечення, концепція стратегічного управління, інституційна теорія, концепція створення цінності, методологія прогнозування та сценарний аналіз), нами сформульовано визначення змісту *економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі як науково обґрунтованого, системного процесу дослідження, спрямованого на*

комплексну оцінку ресурсного потенціалу, здатностей і компетенцій підприємства торгівлі у створенні цінності через аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, ідентифікацію проблемних зон, визначення резервів розвитку, прогнозування перспектив зростання та адаптації до динамічних змін ринкового середовища, що забезпечує підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах.

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі є складним дослідницьким процесом, що поєднує аналітичні та творчі підходи. Її проведення потребує дотримання чітко визначеного алгоритму, особливо на рівні оцінки потенціалу розвитку підприємства торгівлі. На основі напрацювань науковців [98-105] нами здійснена чітка ідентифікація послідовності етапів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі:

1. **Формулювання завдань діагностики.** На початковому етапі, шляхом комунікації з керівництвом підприємства, формується стратегічна мета діагностики, визначаються об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом може бути підприємство в цілому або його окремі структурні елементи (функціональні підрозділи, види діяльності, виробничі процеси тощо), тоді як предметом є конкретні аспекти потенціалу розвитку. Крім того, встановлюється методологічний підхід дослідження, який може включати експрес-діагностику, комплексний аналіз, функціональну або ситуаційну оцінку.

Для реалізації дослідження формується спеціалізована робоча група, до складу якої включаються представники вищого керівництва, акціонери, аналітики та фахівці функціональних підрозділів. За потреби залучаються незалежні експерти (фінансові консультанти, юристи тощо). Організація роботи робочої групи базується на принципі періодичного обговорення проміжних результатів, що сприяє гнучкому коригуванню дослідницьких завдань.

2. **Розробка системи індикаторів.** Другий етап передбачає розробку системи індикаторів, що використовуються для діагностики потенціалу розвитку підприємства. Вона має відповідати характеристикам об'єкта дослідження, відображати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників у динаміці.

Важливим завданням цього етапу є встановлення нормативних та еталонних значень для кожного показника, що дозволяє забезпечити адекватність інтерпретації результатів. Визначені критерії мають бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства та загальними тенденціями ринку.

3. **Здійснення аналітичних процедур.** На третьому етапі реалізуються аналітичні процедури, необхідні для оцінки стану підприємства. Вибір конкретних методик діагностики залежить від характеру дослідження, доступності інформації та кваліфікації експертів. Ключовими методами можуть бути розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, аналіз трендів розвитку, порівняльний аналіз, а також структурний, операційний та SWOT-аналіз.

Результати аналізу дозволяють здійснити кількісну та якісну ідентифікацію поточного стану підприємства, виявити проблемні зони, які найбільше обмежують його розвиток. Зокрема, аналізується економічний механізм функціонування підприємства, оцінюються його стратегічні цілі та можливості їх коригування в умовах змінного ринкового середовища.

4. **Ідентифікація проблемних зон та розробка рішень.** Наступний етап спрямований на визначення та класифікацію ключових проблем підприємства, встановлення їхніх причин і розробку можливих варіантів рішень. Даний процес включає аналіз причинно-наслідкових зв’язків та оцінку ресурсних обмежень для досягнення стратегічних цілей. Особлива увага приділяється ідентифікації так званих "вузьких місць" – критичних елементів системи, які стримують реалізацію потенціалу розвитку.

5. **Формування стратегічних рекомендацій.** Після завершення діагностики отримані дані використовуються для формування стратегічних

рекомендацій. Робоча група формує підсумковий звіт, що містить узагальнені висновки та рекомендації щодо оптимізації діяльності підприємства. Висновки повинні відповідати критеріям ефективності, реалізовуваності та стратегічної доцільності. Крім того, запропоновані управлінські рішення оцінюються за рівнем потенційної ефективності.

6. **Контроль реалізації діагностичних рекомендацій.** Фінальний етап передбачає перевірку ефективності реалізації діагностичних рекомендацій. Визначається рівень досягнення цільових показників розвитку підприємства торгівлі, проводиться порівняльний аналіз стану об’єкта дослідження до та після впровадження змін. Застосовуються загальнонаукові та спеціалізовані методи аналізу, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку результатів управлінських рішень.

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі є комплексним процесом, що передбачає поетапний аналіз ресурсного потенціалу, визначення проблемних зон та прогнозування перспектив зростання. Вона ґрунтується на системному, стратегічному та ресурсному підходах і враховує галузеву специфіку торгівлі, зокрема товарооборот, ефективність управління товарними запасами, логістичні процеси та споживчі тенденції. Результати діагностики використовуються для підвищення ефективності діяльності підприємства, його адаптації до ринкових змін, розробки стратегій розвитку та забезпечення конкурентних переваг у динамічному середовищі. Системний підхід до діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі дозволяє сформувати об'єктивну картину його поточного стану, виявити проблемні аспекти діяльності та розробити ефективні заходи для їх подолання. Результати діагностики відіграють ключову роль у формуванні стратегічних рішень, спрямованих на стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.

1.3. Систематизація методів діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі

У сучасних умовах економічної діяльності, керівництво підприємств повинне активно реагувати на змінне зовнішнє оточення та збільшений ризик, пов'язаний як з внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Продукування ефективних рішень, що охоплюють як тактичні, так і стратегічні питання, вимагає проведення аналізу поточного стану підприємства та його майбутніх перспектив. Цей аналіз базується на використанні різноманітних методів економічної діагностики, спрямованих на виявлення та вирішення проблем, що виникають у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сьогоднішнє господарське середовище піддається постійним змінам, тому керівництво має бути готовим до оперативного реагування на нові виклики, тобто – аналізувати поточні тенденції та прогнозувати можливі майбутні ризики для підприємства. Прийняття тактичних рішень спирається на детальний аналіз внутрішніх процесів підприємства. Для досягнення цього в наукових колах рекомендується використовувати різноманітні методи економічної діагностики. Такий аналіз дозволить виявити потенційні проблеми, що можуть вплинути на продуктивність підприємства, та забезпечить прийняття належних заходів для їх вирішення. Цей процес також залежить від використання методів економічної діагностики, що допомагають виявити потенційні можливості та ризики на ринку, котрі можуть стати перепоною на шляху до реалізації економічного потенціалу розвитку бізнесу.

Отже, для успішного господарювання в сучасних умовах, керівництво підприємств повинне активно використовувати методи економічної діагностики для аналізу поточного стану та прийняття рішень щодо стратегічного розвитку. Тільки таким чином підприємство зможе ефективно функціонувати, уникати проблем та досягати успіху у динамічному бізнес-середовищі та реалізувати власний потенціал розвитку.

Для оцінки потенціалу розвитку підприємств торгівлі використовується широкий спектр показників, що включає техніко-економічну, фінансово-економічну, соціально-економічну та інтегральну оцінку. На рис. 1.3 наведено основні напрямки та показники економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Застосування методу інтегральної оцінки дозволяє об'єднати різноманітні фактори, що включають різні назви, одиниці виміру, вагомість та інші характеристики, в один комплексний показник. Інтегральна оцінка часто є єдиним можливим підходом, оскільки різні аналізи (фінансовий, техніко-економічний тощо) надають великі обсяги інформації, що ускладнює процес прийняття остаточного рішення. Основними недоліками використання окремих показників оцінки є складні розрахунки та необхідність залучення кваліфікованих експертів [106].

Метод інтегральної оцінки має переваги, пов'язані з використанням рангової кореляції, де фактичне значення кожного показника розглядається як елемент однойменної множини значень. Практична реалізація інтегральної оцінки може бути здійснена за допомогою програмного комплексу та обчислювальної техніки.

Економічна діагностика рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі дозволяє його керівництву розв’язувати одразу комплекс завдань, в залежності від її виду та методики проведення. В залежності від того, який об’єкт у складі потенціалу розвитку підприємства буде обрано для економічної діагностики варто виокремити [107-112]:

1.1. Структурний аналіз, котрий в економічній діагностиці означає проведення дослідження підприємства та його підрозділів з огляду на системні аспекти. Особлива увага приділяється перевірці відповідності структури підприємства його стратегічним цілям і завданням, що виникають у процесі його поточної діяльності.

Рис. 1.3. Основні напрямки діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено автором на основі [103-106]

1.2. Організаційний аналіз – використовується для дослідження взаємодії підрозділів підприємства в процесі виробництва, реалізації продукції, надання послуг та досягнення соціального ефекту.

1.3. Функціональний аналіз - передбачає оцінку роботи окремих підрозділів підприємства на основі спеціально визначених критеріїв. Такий підхід дає змогу непрямо визначити внесок кожної структурної одиниці у досягнення загальної мети підприємства та обґрунтувати необхідність його реорганізації.

У залежності від періодичності проведення економічної діагностики варто виділити:

2.1. Систематичний моніторинг – передбачає комплексний аналіз стану підприємства за допомогою системи заздалегідь встановлених параметрів та оцінку відхилень від їх нормального рівня. Цей підхід дозволяє виявляти тенденції та вчасно реагувати на відхилення в діяльності підприємства.

2.2. Епізодичний аналіз – не передбачає систематичного підходу і проводиться лише у виняткових випадках. Такий підхід суттєво обмежує можливості виявлення проблем та аналізу довгострокових тенденцій.

У залежності від того, як буде отримано результат та його оцінено, варто виділити:

3.1. Кількісний аналіз – передбачає використання кількісних методів для оцінки стану підприємства та прогнозування його розвитку.

3.2. Якісний аналіз – застосовується у випадках, коли складно виміряти об'єкт діагностики за допомогою кількісних методів і необхідно використовувати експертні оцінки. При комплексному аналізі враховуються результати як кількісного, так і якісного аналізу стану підприємства.

Застосування економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі можливо проводити у комплексному та послідовному вигляді, здійснюючи аналіз бізнес-потенціалу за окремими складовими елементами. У випадках, коли основною метою бізнес-діагностики є системний огляд підприємства, наукові дослідники рекомендують здійснення

комплексного підходу за наступними етапами: конкретизація складових та методології дослідження; збір та обробка інформації; розрахунковий етап (за складовими та інтегральних показників); формування висновків [109].

З огляду на комплексний характер потенціалу бізнесу, діагностика цього явища потребує всебічного аналізу економічної діяльності підприємства. Такий процес спрямований на створення інформаційної основи, яка є критично важливою для формування обґрунтованих висновків і прогнозів. Отримані дані слугують фундаментом для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на визначення пріоритетних напрямів діяльності та перспектив подальшого розвитку бізнесу. Також, діагностика дозволяє виявити проблеми у структурі потенціалу бізнесу та визначити шляхи їх подолання [110].

Для успішного проходження діагностичного процесу критичним є вибір відповідних методичних підходів. Аналіз літературних джерел [108-114] показав, що для діагностики бізнес-потенціалу підприємства, зокрема, для визначення та забезпечення стратегічної перспективи його розвитку, найбільш поширеними є такі методи:

1. SWOT-аналіз – цей метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в його діяльності. Застосування SWOT-аналізу дає змогу здійснити стратегічну оцінку потенціалу підприємства, враховуючи обмеженість доступної інформації.

2. Бенчмаркінг – цей метод полягає у порівнянні параметрів ефективності діяльності підприємств з використанням еталонних значень. Знаходження підприємств, що досягли найвищих результатів у подібній діяльності, дає змогу підвищити стандарти ведення бізнесу на власному підприємстві.

3. Аналіз стейкхолдерів – цей метод включає установлення зв'язків зі зацікавленими сторонами підприємства (власниками, інвесторами, постачальниками, дистриб'юторами, державними та муніципальними

органами управління, кредиторами, аудиторами). Співпраця зі стейкхолдерами дозволяє отримати значні конкурентні переваги.

4. Аналіз ланцюга створення цінності – цей метод визначає процеси, які мають найбільший вплив на створення споживчої вартості та цінності продукту для споживачів. Оцінка корисності продуктів або послуг для покупців залежить від того, як здійснюються дії з розробки, виробництва, введення на ринок, своєчасних поставок та підтримки серед клієнтів.

5. Аналіз навичок є методом, спрямованим на дослідження здібностей персоналу, що слугують показником якості людських ресурсів організації. У процесі аналізу враховуються різноманітні аспекти, зокрема склад і компетенції вищого керівництва (темпераментні риси, управлінські вміння, здатність вирішувати нестандартні завдання, навички роботи в команді), а також рівень кваліфікації виконавців, включаючи їхню гнучкість та здатність адаптуватися до нових професійних викликів..

6. Аналіз гнучкості – цей метод виявляє здатність організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Під гнучкістю розуміється здатність організації швидко змінювати свою тактику у внутрішньому та зовнішньому середовищі, стикаючись з новими непередбачуваними ситуаціями.

Забезпечення реалізації завдання щодо визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства може бути досягнуте за допомогою різних методів, які дозволяють оцінити його позицію на ринку та визначити фактори, що впливають на успішність порівняння з конкурентами. Згідно поширених наукових підходів [109-115], для цього можна використовувати наступні підходи:

1. Метод порівняння за допомогою різниць. Цей метод дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства, порівнюючи його показники з показниками одного конкурента. При цьому важливо вибрати найбільш конкурентоспроможного з суперників для аналізу. Таке порівняння

допоможе з'ясувати, наскільки успішно підприємство використовує свій конкурентний потенціал.

2. Метод ранжування. Цей підхід полягає в тому, щоб визначити місце підприємства серед конкурентів за кожним критерієм оцінки шляхом ранжування значень показників. Такий аналіз дозволяє визначити, в яких аспектах підприємство є більш конкурентоспроможним.

3. Метод балів. Цей метод надає можливість отримати загальну кількісну оцінку позиції фірми на ринку в умовах конкуренції з іншими компаніями. Його застосування дозволяє визначити головних конкурентів, оцінити рівень використання конкурентного потенціалу та визначити ступінь наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

4. Метод еталона є графічним підходом, що наочно ілюструє як конкурентні переваги, так і слабкі сторони підприємства. Його можна застосовувати для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та зіставлення із ідеальними умовами функціонування. Такий підхід допомагає визначити, наскільки ефективно використовується існуючий конкурентний потенціал, а також виявити можливі слабкі місця. Проте метод не дозволяє здійснити кількісну оцінку рівня конкурентного потенціалу або ступеня його реалізації.

При використанні цих методів, підприємство зможе здійснити комплексний аналіз своєї конкурентоспроможності як ключової складової потенціалу розвитку підприємства торгівлі та знайти шляхи для поліпшення своєї позиції на ринку порівняно з іншими гравцями. Такий аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії і сприятиме у підвищенні ефективності реалізації наявного потенціалу розвитку [111].

Проаналізувавши поширені підходи науковців [109-115], можемо стверджувати, що для виявлення та аналізу різних аспектів потенціалу розвитку підприємства торгівлі застосовуються різноманітні методи, які допомагають отримати інформацію щодо ефективності та можливостей компанії на ринку. Ось декілька з них:

1. Аналітичний метод – дозволяє оцінити рівень використання потенціалу підприємства як у цілому, так і окремих складових. Застосування економічного аналізу допомагає знайти "вузькі місця", ідентифікувати резерви для зростання потенціалу та вплив окремих факторів на результати [110].

2. Експертний метод – використовується для оцінювання аспектів потенціалу, для яких немає статистичних даних. Особливо корисний у випадках, коли інформація знаходиться під комерційною таємницею, і дозволяє провести порівняльний аналіз із конкурентами.

3. Бальний метод – використовується для оцінки аспектів, які не мають стандартних кількісних показників [111].

4. Рейтинговий порівняльний аналіз – ефективний при комплексному дослідженні потенціалу підприємства. Рейтингова оцінка враховує ключові параметри та допомагає визначити позицію підприємства на ринку [97, 98].

5. Економіко-математичне моделювання – передбачає використання математичних методів для опису основних властивостей потенціалу та бізнес-процесів. Це дозволяє прогнозувати поведінку окремих складових та знаходити оптимальні рішення [112].

6. Імітаційне моделювання – надає управлінцям можливість ефективно експериментувати з різними сценаріями без ризику для реальної системи. Використання комп'ютерних моделей дозволяє зекономити час та ресурси підприємства [113].

7. Графоаналітичний метод – використовує радіальну діаграму для графічного зображення потенціалу підприємства. Цей метод допомагає наочно відобразити ступінь використання потенціалу та ідентифікувати "вузькі місця" [114].

Графоаналітичний метод надає зручний та інформативний інструмент для аналізу потенціалу розвитку підприємства, дозволяючи легко виявити сильні та слабкі сторони, а також здійснити стратегічне планування для його

розвитку. Використання такого методу сприяє більш детальному розумінню факторів, що впливають на потенціал підприємства та спрощує процес впровадження необхідних покращень для досягнення більш високих показників успішності (рис. 1.4).

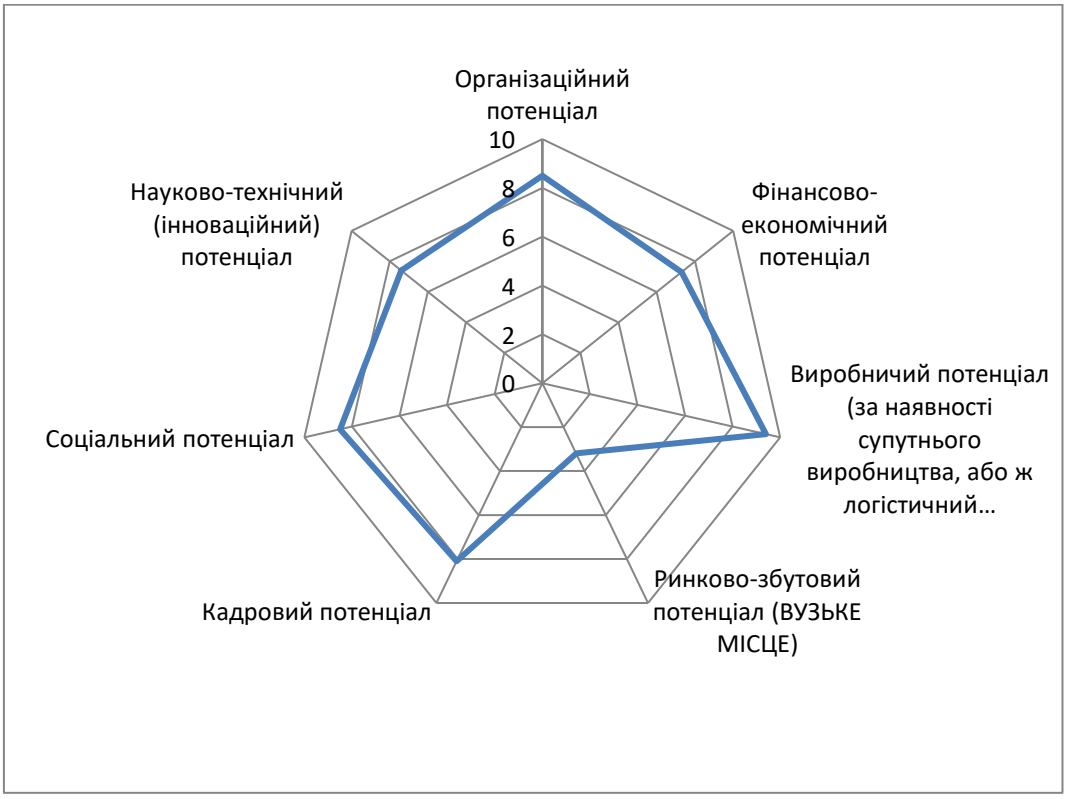

Рис. 1.4. Приклад вигляду графо-аналітичної моделі діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Джерело: складено автором за умовними даними

Застосування перелічених методів у діагностиці потенціалу розвитку підприємства торгівлі допоможе збільшити його конкурентоспроможність та розвивати бізнес більш ефективно [115].

Для виконання завдань економічної діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства та виявлення загроз стабільності його функціонування та можливості кризи фінансового стану, застосовуються різноманітні комплексні та інтегральні методи оцінки й прогнозування настання банкрутства. Серед них можна виділити п'ятифакторну модель Е.

Альтмана, модель Р. Ліса, модель Р. Таффлера, модель Г. Спрінгейта, модель О. О. Терещенка та інші [114].

Незважаючи на поширеність комплексних методик, оцінка потенціалу підприємства може проводитись у двох формах: комплексне дослідження або поетапне, поелементне дослідження. Вибір форми економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі залежить від його організаційної структури та товарної специфіки.

У комплексній формі діагностики одночасно досліджуються всі аспекти потенціалу підприємства, тобто здійснюється аналіз всіх факторів, що впливають на його здатність забезпечувати певний рівень виробництва товарів або послуг. Застосування цієї форми діагностики дає змогу оцінити загальну ефективність підприємства як єдиної системи.

У випадку вибору поетапної форми діагностики, увага акцентується на головних критеріях, які визначають здатність підприємства вирішувати його основні задачі. При такому підході до діагностики важливим етапом є відбір основних критеріїв, які забезпечують системний підхід до структурування потенціалу підприємства.

Остаточний вибір форми економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі залежить від поставлених цілей. Якщо головною метою є проведення системного аналізу можливостей підприємства, то віддається перевага комплексній формі діагностики. В той же час, якщо необхідно зосередитись на конкретних аспектах та окремих можливостях, то вибирається поетапний підхід до діагностики.

У межах проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі по елементам виявляються та оцінюються основні резерви, тобто можливості для більш ефективного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Методика оцінки резервів займає ключове місце в процесі діагностики, оскільки дозволяє найбільш оптимально організувати господарську діяльність підприємства,

максимально використовуючи його потенціал для досягнення успіху та стабільного зростання.

У контексті сучасної ринкової економіки, що характеризується високим рівнем непередбачуваності та ускладненою прогнозованістю, перед підприємствами будь-якої галузі постає нагальна потреба забезпечення сталих темпів власного розвитку. Це є не лише основою їхнього виживання, але й ключовим фактором успішної трансформації та подальшого функціонування на конкурентному ринку. В умовах повномасштабної агресії з боку російської федерації та запровадження воєнного стану в Україні перспективи розвитку вітчизняних підприємств зіткнулися з суттєвими викликами, що загрожують їх економічній стійкості. У таких обставинах виникає об’єктивна необхідність системного аналізу та оцінювання потенціалу розвитку кожного конкретного підприємства у сфері торгівлі. Для вирішення цього завдання доцільним є застосування економічної діагностики як ефективного аналітичного інструменту, здатного забезпечити глибокий аналіз і сприяти ухваленню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Повністю погоджуючись з О. Парфентьєвою, хотілося б наголосити, що значимість проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств у сучасних умовах зростає. Це пов'язано з тим, що формування, розвиток і реалізація потенціалу підприємства набувають стратегічного характеру. Тому діагностика спрямована не тільки на виявлення й оцінювання можливостей, але й на оцінювання ризиків та загроз, які можуть завадити стійкому економічному розвитку підприємства [116].

Зауважимо, що в сучасних умовах не існує єдиного загальноприйнятого підходу до проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств. Потенціал розвитку будь-якого підприємства залежить від численних взаємопов'язаних факторів, що впливають на нього, та зазвичай оцінюється системою параметрів, між якими можуть існувати складні зв'язки. Відсутність єдиного загальноприйнятого

підходу до вирішення проблем на цьому рівні логічно обумовлює наявність численних методик діагностування потенціалу розвитку підприємства.

Однією з основних перешкод для ефективного використання методик економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства, запропонованих як вітчизняними, так і закордонними науковцями, виступає складність процедури об'єднання часткових показників цих методик в інтегральний показник для комплексної оцінки. Ця проблема особливо актуальна для підприємств торгівлі. Відтак виникає потреба у створенні більш доступних і зрозумілих інструментів економічної діагностики, які дозволяли б проводити оцінку потенціалу розвитку на практиці. На основі запропонованого нами підходу доцільним є розгляд потенціалу розвитку підприємства торгівлі як складної системи, яка може бути описана за допомогою певного набору часткових параметрів. Їхнє поєднання слугуватиме базою для формування інтегрального показника.

Отже, почнемо з першого кроку, який полягає у виділенні окремих функціональних складових для проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі:

1. Ресурсне забезпечення, який охоплює комплекс економічних ресурсів, можливостей їх ефективного використання та резервів стійкості та самовдосконалення. Цей аспект забезпечує максимальне задоволення потреб цільового ринку і досягнення запланованого рівня чистого прибутку.

2. Інноваційна активність, який включає систему факторів і умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу.

3. Зовнішні можливості та резерви стійкості підприємства, що відображають сприятливість середовища для функціонування та зовнішні резерви стійкості підприємства.

4. Конкурентоспроможність, яка визначається яка реальна можливість в умовах існуючого ринку пропонувати товари, що мають більш привабливі характеристики для споживачів, ніж товари конкурентів.

5. Інвестиційна привабливість, що включає комплекс показників, які характеризують діяльність підприємства та демонструють доцільність вкладання в нього вільних коштів.

Враховуючи ці п'ять функціональних складових, діагностика рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі отримує більш комплексний підхід і стає більш ефективною для його подальшого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Далі, в рамках виділених функціональних складових, будемо визначати набір показників, що комплексно характеризуватимуть стан окремих підсистем потенціалу розвитку, а також загальний рівень потенціалу підприємства торгівлі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Показник	Алгоритм розрахунку (економічна сутність показника)	Вагомість показника
1	2	3
Ресурсне забезпечення		
Ресурсовіддача	Відношення чистої виручки від реалізації товарів до середньорічного розміру активів підприємства. Для підприємства торгівлі доцільно розраховувати відносно оборотних та необоротних активів окремо	0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми власних коштів до загальної суми зобов’язань. Для підприємства торгівлі доцільно розраховувати відносно поточних та довгострокових зобов’язань окремо	0,10
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до балансової вартості основних засобів	0,05
Продуктивність основних засобів	Відношення чистої виручки від реалізації товарів до середньорічної вартості основних засобів підприємства. Для підприємств торгівлі доцільно розраховувати для власного виробництва та торговельної діяльності окремо	0,20
Матеріало-віддача	Відношення чистої виручки від реалізації товарів до розміру матеріальних витрат. Для підприємств торгівлі доречно розраховувати із врахуванням торгової націнки	0,05
Коефіцієнт рентабельності матеріальних ресурсів	Відношення чистого прибутку до середньорічного розміру матеріальних ресурсів. Для підприємств торгівлі доречно розраховувати відносно товарних запасів	0,10

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Продуктивність праці	Відношення чистої виручки від реалізації товарів до затрат праці. Для підприємств торгівлі доречно розраховувати відносно збутового персоналу та всього персоналу	0,20
Коефіцієнт рентабельності персоналу	Відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності працівників. Для підприємств торгівлі доречно розраховувати відносно збутового персоналу та всього персоналу	0,15
Інноваційна активність		
Частка впровадження нових інноваційних видів товарів / послуг / продукції	Відношення кількості інноваційних видів товарів / послуг / продукції до загальної кількості видів товарів / послуг / продукції підприємства. Для підприємств торгівлі доречно розраховувати також відносно інноваційних форм чи способів реалізації товарів	0,60
Коефіцієнт інноваційного зростання	Відношення витрат підприємства на інноваційну діяльність до загального обсягу витрат підприємства	0,40
Зовнішні можливості та резерви стійкості		
Комплексний коефіцієнт оцінки бізнес-середовища підприємства	Визначається через аналіз таких груп факторів: економічних, політичних, технологічних, соціально-демографічних, екологічних і культурних. Спершу встановлюється список чинників у кожній групі, проводиться їх бальна оцінка експертами, розраховуються вагові коефіцієнти кожного чинника та оцінки з урахуванням цих ваг. Далі визначається коефіцієнт оцінки кожної групи за допомогою середньої геометричної. Комплексний коефіцієнт обчислюється множенням отриманих значень групових коефіцієнтів на вагомість кожної групи та підсумовуванням результатів.	0,45
Комплексний коефіцієнт оцінки конкурентного середовища підприємства	Визначається шляхом оцінювання груп факторів за моделлю п’яти сил конкуренції Портера. Методика оцінювання є аналогічною методиці оцінювання попереднього коефіцієнта, але враховує фактор мережевої торгівлі	0,55
Рівень конкурентоспроможності		
Груповий показник конкуренто-спроможності торговельної діяльності підприємства	Розраховується на основі попереднього аналізу таких параметрів, як продуктивність основних засобів, чистий дохід на одиницю собівартості, рентабельність реалізації товарів у торгівлі та продуктивність праці. Для його визначення використовується середньозважене арифметичне, яке обчислюється як сума добутків часткових показників на відповідні коефіцієнти вагомості, що були встановлені за допомогою дослідницького методу.	0,30

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
Груповий показник конкуренто-спроможності фінансового положення підприємства	Розраховується на основі попереднього визначення таких коефіцієнтів, як автономія, платоспроможність, абсолютна ліквідність та оборотність оборотних активів. Його обчислення здійснюється за принципом, подібним до розрахунку групового показника конкурентоспроможності торговельної діяльності.	0,40
Груповий показник конкуренто-спроможності збуту та просування товару	Визначається на основі попереднього розрахунку показників рентабельності продажів, вартості реалізованих товарів на кожну гривню залишків нереалізованої продукції, коефіцієнту завантаження торговельних потужностей, а також прибутку від реалізації на одну гривню, вкладену в рекламу та заходи зі стимулювання збуту.	0,30
Рівень інвестиційної привабливості		
Коефіцієнт капіталізації прибутку	Відношення чистого прибутку до зміни нерозподіленого прибутку	0,15
Чистий рух грошових коштів підприємства	Сума прибутку від усіх видів діяльності та амортизаційних відрахувань	0,20
Коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Відношення власного оборотного капіталу до власного капіталу	0,10
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення чистої виручки від реалізації товарів до середньорічного розміру власного капіталу	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів	Відношення чистого прибутку до середньорічної величини капіталу підприємства	0,20

Джерело: розроблено автором на основі [98, 117-121]

Такий підхід дозволить враховувати різноманітні аспекти потенціалу розвитку підприємства торгівлі і забезпечить комплексну та збалансовану оцінку його потенціалу. Як видно з табл. 1.2, для включення в запропоновану методику економічної діагностики було обрано лише ті показники, які є стимуляторами, тобто для яких бажана позитивна тенденція до збільшення.

Заради порівняння показників для кожної складової потенціалу розвитку підприємства запропоновано розраховувати зважені значення показників (максимальному фактичному значенню показника періоду аналізу надається значення 1, зважені значення показників за інші періоди розраховуються співвідношенням фактичного значення показника і максимального значення показника) та присвоювати кожному показнику оцінку.

Зазначимо, що для обґрунтування вагомості кожного з показників, включених до запропонованої методики економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, було використано метод експертного оцінювання з використанням бальної шкали. Максимальний бал відповідає найбільшій важливості показника, а мінімальний – найменшій (кількість балів залежить від кількості показників відповідної функціональної складової потенціалу розвитку підприємства).

Так, для експертизи було проведено опитування залучених експертів, кількість яких становила 10 осіб. Експерти були керівниками середньої ланки промислових підприємств міста Києва та Київської області. Кожному експерту було запропоновано розставити критерії важливості (бали) для кожного з оцінюваних коефіцієнтів. Фрагмент визначення вагомості показників економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства наведений у табл. 1.3.

Запропонований метод дозволяє визначити важливість кожного з показників залежно від експертної оцінки, наданої кожним експертом. Табл. 1.3 показує, що загальна сума балів, отриманих для всіх коефіцієнтів з методики економічної діагностики, складає 210. Значення ваги кожного показника визначається як співвідношення суми балів, отриманих за кожним показником, до загальної суми балів.

Щоб перевірити узгодженість думок експертів, було проведено розрахунок коефіцієнта конкордації. Результати показали, що думки експертів збігаються, оскільки значення коефіцієнта конкордації більше за

нормативне значення (0,55) і становить 0,705. Це свідчить про значущість коефіцієнта конкордації та узгодженість думок експертів. Аналогічно були розраховані вагові значення показників економічної діагностики для інших функціональних складових потенціалу розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

Фрагмент визначення вагомості показників діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Експерти	Показник					
	Коефіцієнт капіталіза-ції прибутку	Чистий рух грошових коштів	Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт маневре-ності власного капіталу	Коефіцієнт оборот-ності власного капіталу	Коефіцієнт рентабель-ності активів
1	4	5	3	1	2	6
2	2	5	6	1	4	3
3	3	4	6	2	5	1
4	4	1	5	3	2	6
5	3	6	2	1	4	5
6	3	4	6	2	1	5
7	2	5	3	4	1	6
8	5	1	4	2	3	6
9	5	6	3	2	4	1
10	1	5	4	2	6	3
Сума балів	32	42	42	20	32	42
Вага показника	= 32 / 210 = 0,15	= 42 / 210 = 0,20	= 42 / 210 = 0,20	= 20 / 210 = 0,10	= 32 / 210 = 0,15	= 42 / 210 = 0,20

Джерело: розроблено автором

Часткові та інтегральні показники економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі в розрізі його окремих функціональних складових (позначені як X_i) будуть розраховані згідно з формулою (1.1):

$$X_i = \sum_{i=1}^{n} K_i M_i \,, \qquad (1.1)$$

де M_i – вагомість відповідного показника;

K_i – зважене значення показника в межах і-ї функціональної складової потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Для розрахунку загального інтегрального показника економічної діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі (позначимо його як $\bar{X}$), застосовується формула середньої геометричної, яка виглядає так:

$$\bar{X} = \sqrt[5]{X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5}\ , \qquad (1.2)$$

Тут X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 - це значення часткових інтегральних показників економічної діагностики, відповідно до кожної функціональної складової потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Позитивним рівнем інтегрального показника економічної діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі (та, відповідно, часткових інтегральних показників його окремих функціональних складових) вважається той, коли значення інтегральних оцінок наближається до одиниці (табл. 1.4).

Зазначимо, що у представленій у табл. 1.4 шкалі застосовано модифікацію шкали бажаності Харрінгтона, яка є досить поширеною в наукових дослідженнях і використовується для інтерпретації інтегральних показників економічної діагностики в різних напрямках [117].

Отже, для кожної з основних функціональних складових потенціалу розвитку підприємства торгівлі було побудовано систему показників економічної діагностики їх стану (відібрано лише ті показники, які є стимуляторами для відповідного підприємства). З урахуванням виділених функціональних складових і запропонованих показників їх економічної діагностики розроблено інтегральну методику економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, яка передбачає розрахунок часткових інтегральних показників за кожною визначеною функціональною складовою потенціалу та загального інтегрального показника його рівня.

Таблиця 1.4

Шкала визначення рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі за інтегральною методикою

Рівень потенціалу розвитку	Значення інтегрального показника	Характеристика рівня потенціалу розвитку
Високий	0,80 і більше	Високий рівень потенціалу розвитку підприємства торгівлі, що дає змогу забезпечити й підтримувати стабільні високі темпи подальшого розвитку підприємства, зокрема розширення торговельної мережі чи експансії на ринку.
Достатній	0,63–0,79	Рівень потенціалу розвитку підприємства торгівлі перебуває в достатніх межах, що уможливлює необхідні і достатні темпи подальшого розвитку активності торговельної діяльності. Однак, наявні окремі небезпеки, що генеруються у відповідних функціональних складових потенціалу розвитку підприємства.
Середній	0,37–0,62	Рівень потенціалу розвитку недостатній для підтримання необхідних і достатніх темпів і обсягів реалізації товарів, проте існують можливості зміни параметрів потенціалу розвитку на краще у разі зміцнення його відповідних функціональних складових.
Низький	0,2–0,36	Потенціал розвитку підприємства торгівлі не забезпечує своєчасне реагування на виникнення й негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз й потребує зміцнення за всіма функціональними складовими.
Дуже низький	0–0,19	Рівень потенціалу розвитку генерує критичні загрози не лише подальшому розвитку, але й існуванню підприємства як соціально-економічної системи.

Джерело: розроблено автором

Запропонована інтегральна методика діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі побудована з урахуванням наявності тісного взаємозв'язку системи виділених показників діагностики з потенціалом розвитку підприємства в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Ця методика ґрунтується на одному з основоположних принципів системного підходу, який полягає в тому, що кожна виділена функціональна складова потенціалу розвитку, виконуючи відповідну функцію, забезпечує досягнення встановленої мети, якою є забезпечення й підтримання стабільних високих темпів подальшого розвитку підприємства.

Висновок до розділу 1

Теоретичне підґрунтя наукового дослідження становить визначення сутності та категоризація його фундаментальних складових. В результаті аналізу комплексу наукових джерел визначено, що розвиток підприємства вузькому сенсі означає процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого. Розвиток підприємства торгівлі є еволюційним процесом якісних і кількісних змін, спрямований на вдосконалення ресурсного забезпечення, операційної ефективності, впровадження інновацій, зміцнення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та формування довгострокових партнерських відносин, із забезпеченням балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою поглибленого розуміння сутності розвитку підприємства торгівлі як об’єкта управління нами доповнена класифікація його видів, до якої введено та класифікаційні ознаки та відповідні їм види розвитку підприємства торгівлі: за ступенем інтеграції в економіку держави; за рівнем цифровізації та технологічності; за рівнем взаємодії із споживачами; за інтенсивністю капіталовкладень; за організаційною формою; за формою ринкової експансії; за рівнем регуляторного впливу; за стратегією конкурентної боротьби.

Узагальнення підходів науковців до визначення змісту потенціалу підприємства дозволив нам сформулювати авторське визначення досліджуваної дефініції, ґрунтуючись на позиціях інтегрального підходу в концепції потенціалу підприємства. На нашу думку, потенціал підприємства являє собою інтегральну характеристику сформованої сукупності ресурсних складових, а також наявних у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства можливостей і резервів стійкості. Він відображає досягнуті рівні конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, цифрової

трансформації та стратегічної гнучкості підприємства, забезпечуючи оптимальне співвідношення між адаптивністю, стійкістю, інноваційністю, спрямованістю на досягнення стратегічних цілей і синергічністю. Це, у свою чергу, визначає здатність підприємства до динамічного розвитку, ефективного реагування на зміни ринкового середовища та переходу в якісно новий цільовий стан в умовах наявних або прогнозованих трансформацій внутрішнього та зовнішнього походження.

На підставі визначення більш широкого поняття «потенціал підприємства» і з урахуванням його сутнісних характеристик на рівні підприємства торгівлі, поняття «потенціал розвитку підприємства торгівлі» можна розглядати як сукупність можливостей системи його ресурсів, здатностей і компетенцій, що забезпечують створення цінності у формі переваг для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу під час процесу переміщення товарів від виробників до споживачів шляхом здійснення операцій купівлі-продажу і надання послуг та здатність до адаптації, трансформації і зростання в умовах динамічних змін ринку. Структуризацію складових потенціалу розвитку підприємства торгівлі було доповнено цифровим, соціальним, глобалізаційним та мережевим потенціалом, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності в сучасному динамічному середовищі та визначають здатність підприємства торгівлі ефективно функціонувати в цифровій економіці, інтегруватися у глобальні ринки, будувати стійкі соціальні зв’язки та розвивати бізнес-мережі, що сприяє сталому зростанню та розвитку підприємств торгівлі.

У контексті сучасних викликів ринкової економіки та формування нового типу української економіки, діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі є важливим інструментом управління, що допомагає забезпечити його стійкий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку. На підставі інтегрування сутнісних характеристик економічної діагностики та ґрунтуючись на фундаментальних наукових концепціях, нами сформульовано визначення змісту економічної діагностики потенціалу

розвитку підприємства торгівлі як науково обґрунтованого, системного процесу дослідження, спрямованого на комплексну оцінку ресурсного потенціалу, здатностей і компетенцій підприємства торгівлі у створенні цінності через аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, ідентифікацію проблемних зон, визначення резервів розвитку, прогнозування перспектив зростання та адаптації до динамічних змін ринкового середовища, що забезпечує підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах.

Запропоновано методичний підхід до діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі, який передбачає виокремлення ключових функціональних складових, зокрема ресурсного забезпечення, інноваційної активності, зовнішніх можливостей і резервів стійкості, рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, а також розрахунок інтегрального показника на основі часткових оцінок за кожним із зазначених параметрів, що забезпечує комплексну оцінку рівня потенціалу розвитку, ідентифікацію визначальних факторів впливу та обґрунтування стратегічних рішень для його стійкого зростання.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз ключових параметрів розвитку підприємств торгівлі України

Оцінювання ключових параметрів розвитку підприємств торгівлі в Україні є стратегічно важливим завданням у контексті сучасних економічних викликів, що зумовлюють структурні трансформації галузі. Торговельний сектор залишається однією з фундаментальних складових національної економіки, відіграючи значну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості та розвитку внутрішнього споживчого ринку. Однак його динаміка значною мірою визначається макроекономічними умовами, державним регулюванням, рівнем купівельної спроможності населення, глобальними економічними тенденціями та технологічними інноваціями.

Останні роки стали періодом безпрецедентних викликів для підприємств торгівлі в Україні. Зокрема, пандемія COVID-19 спричинила суттєві обмеження у веденні бізнесу, трансформацію споживчої поведінки, стрімкий розвиток електронної комерції та необхідність впровадження нових моделей взаємодії з клієнтами. Додатковим дестабілізуючим фактором стала повномасштабна війна, яка призвела до руйнації торговельної інфраструктури, зміни логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та зростання ризиків підприємницької діяльності. У цих умовах підприємства вимушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати, розробляти антикризові стратегії та шукати нові ринки збуту.

Попри складні макроекономічні та геополітичні умови, торговельна галузь демонструє певну стійкість завдяки активній цифровізації, розширенню електронної комерції та розвитку омніканальних бізнес-

стратегій. Подальший розвиток підприємств торгівлі має ґрунтуватися на інтеграції стійких бізнес-практик, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Такий підхід сприятиме адаптації до нових реалій та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Торгівля, як вид економічної діяльності, базується на процесах обміну товарами та послугами, здійснюваних шляхом купівлі-продажу. Вона є однією з найвагоміших галузей національної економіки як за кількістю суб’єктів господарювання, так і за чисельністю зайнятих працівників. Крім того, торгівельний сектор відіграє важливу роль у підтримці внутрішнього виробництва, підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та наповненні державного бюджету. Урахування цих аспектів є необхідною умовою для формування ефективних стратегій розвитку торговельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища.

Табл. 2.1 містить дані щодо кількості підприємств торгівлі в Україні за період 2010–2023 роки.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств торгівлі в Україні у 2010–2023 роках

Вид діяльності	Рік	Усього, одиниць	З них підприємства, одиниць	Частка у % до загального показника відповід-ного виду діяльності
1	2	3	4	5
Усього суб'єктів господарювання в Україні	2010	2183928	378987	17,4
	2011	1701620	375872	22,1
	2012	1600127	365112	22,8
	2013	1722070	393508	22,8
	2014	1932161	341165	17,7
	2015	1974318	343561	17,4
	2016	1865530	306470	16,4
	2017	1805059	338341	18,7
	2018	1839593	355956	19,3
	2019	1941625	380673	19,6
	2020	1973577	373897	18,9
	2021	1956248	370906	19,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
	2022	1732508	261992	15,1
	2023	1913257	307916	16,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (секція G)	2010	1197328	110154	9,2
	2011	921491	111638	12,1
	2012	843075	103798	12,3
	2013	890658	110414	12,4
	2014	988694	93972	9,5
	2015	989064	93643	9,5
	2016	910413	82192	9,0
	2017	837797	89538	10,7
	2018	818217	93590	11,4
	2019	834159	101427	12,2
	2020	826129	98369	11,9
	2021	777419	97038	12,5
	2022	661158	67395	10,2
	2023	714544	79577	11,1
оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт (45)	2010	48617	7699	15,8
	2011	40327	8206	20,3
	2012	49498	8135	16,4
	2013	53736	8859	16,5
	2014	60639	7560	12,5
	2015	59787	7681	12,8
	2016	56984	6798	11,9
	2017	54994	7375	13,4
	2018	56107	7742	13,8
	2019	58287	8236	14,1
	2020	58959	8399	14,2
	2021	56938	8499	14,9
	2022	49988	6175	12,4
	2023	54829	7186	13,1
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (46)	2010	213713	80218	37,5
	2011	173850	80975	46,6
	2012	156297	75219	48,1
	2013	168022	80716	48,0
	2014	182849	69301	37,9
	2015	192990	69279	35,9
	2016	178878	61317	34,3
	2017	172829	67256	38,9
	2018	173731	70788	40,7
	2019	184043	78003	42,4
	2020	173906	76253	43,8
	2021	163035	73715	45,2
	2022	136716	51289	37,5

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5
	2023	155989	61132	39,2
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (47)	2010	934998	22237	2,4
	2011	707314	22457	3,2
	2012	637280	20444	3,2
	2013	668900	20839	3,1
	2014	745206	17111	2,3
	2015	736287	16683	2,3
	2016	674551	14077	2,1
	2017	609974	14907	2,4
	2018	588379	15060	2,6
	2019	591829	15188	2,6
	2020	593264	13717	2,3
	2021	557446	14824	2,7
	2022	474454	9931	2,1
	2023	503726	11259	2,2

Джерело: складено автором на основі [122]

Як бачимо, у період 2010–2023 років кількість підприємств торгівлі в Україні зазнала значних змін, що зумовлено як економічними факторами, так і кризовими явищами, зокрема війною та пандемією COVID-19. Загальна кількість суб'єктів господарювання в Україні досягла пікового значення у 2015 році (1 974 318 одиниць), після чого спостерігалося поступове скорочення до 1 732 508 у 2022 році, що пояснюється наслідками війни та тимчасовою втратою контролю над частиною територій. Водночас частка підприємств торгівлі в загальній кількості підприємств України у 2022 році знизилася до 25,7% порівняно з 26,2% у 2021 році, що свідчить про зростання рівня втрат у сфері торгівлі.

Аналіз динаміки підприємств сектора G («Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів») демонструє подібну тенденцію. З 2010 по 2013 рік спостерігалося стабільне зростання кількості підприємств цієї сфери – з 110 154 до 110 414 одиниць. Водночас після 2014 року відбувається помітне зниження (93 972 одиниці), що пов'язано з економічною кризою, викликаною анексією Криму та початком

війни на сході України. Після певного відновлення у 2019 році (101 427 одиниць) COVID-19 спричинив чергове скорочення кількості підприємств до 97 038 у 2021 році. Воєнні дії 2022 року призвели до рекордного зниження – до 67 395 одиниць, хоча вже у 2023 році спостерігається часткове відновлення до 79 577 одиниць.

Сегмент роздрібної торгівлі (розділ 47) також зазнав серйозних втрат. Якщо у 2010 році в Україні функціонувало 22 237 підприємств роздрібної торгівлі (крім автотранспорту), то у 2022 році їхня кількість скоротилася до 9 931 одиниці, що є майже двократним падінням. Це зумовлено руйнуванням торговельної інфраструктури, скороченням платоспроможного попиту та міграцією населення. Частка таких підприємств у загальній кількості знизилася з 3,2% у 2011 році до 2,1% у 2022 році. Незважаючи на певне зростання у 2023 році (11 259 одиниць), рівень до повномасштабного вторгнення поки не відновлений.

Оптова торгівля (розділ 46) демонструє схожу динаміку. З 2010 по 2013 рік кількість підприємств зростала, досягнувши 80 716 одиниць, однак після 2014 року почалося значне скорочення, і в 2022 році їх залишилося лише 51 289. Це пояснюється як воєнними втратами, так і проблемами логістики, зокрема блокуванням морських портів у 2023 році, що ускладнило експортно-імпортні операції.

Щодо торгівлі автотранспортними засобами та їх ремонту (розділ 45), цей сегмент також постраждав. У 2013 році працювало 8 859 підприємств, але вже у 2016 році їхня кількість скоротилася до 6 798. Після незначного відновлення у 2021 році (8 499 одиниць) війна 2022 року спричинила падіння до 6 175 одиниць, що пов’язано з руйнуванням автосалонів, зниженням купівельної спроможності та логістичними проблемами.

Отже, основними факторами впливу на динаміку підприємств торгівлі стали:

- економічні кризи (2014–2015, 2020 років), що знижували купівельну спроможність населення;

- COVID-19, який у 2020–2021 роках скоротив кількість активних підприємств через локдауни;
- повномасштабне вторгнення 2022 року, що спричинило фізичне знищення бізнесу, падіння доходів населення та втрати частини ринку;
- логістичні проблеми, зокрема блокада портів, що у 2023 році ще більше ускладнила імпорт та експорт.

Хоча у 2023 році спостерігається певна стабілізація кількості підприємств торгівлі, загальна ситуація залишається напруженою, а рівень відновлення залежить від безпекової ситуації, державної підтримки бізнесу та адаптаційної спроможності підприємств.

Ситуація із забезпеченням підприємств України трудовими ресурсами залишається складною, що зумовлено викликами, спричиненими повномасштабною війною. Значна частина працездатного населення опинилася на тимчасово окупованих територіях, ще частина була змушена мігрувати до безпечніших регіонів України або за кордон, а чимало громадян проходять службу в лавах Збройних сил. Це призвело до суттєвого зростання рівня безробіття та подальшого дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці, що особливо відчутно в сфері торгівлі.

Аналіз даних Державної служби статистики України [122], на основі яких проведено розрахунки, представлені на рис. 2.1, свідчить, що найбільша кількість зайнятих працівників зосереджена на підприємствах промисловості. На підприємствах торгівлі протягом досліджуваного періоду було працевлаштовано від 17,3% працездатного населення у 2018 році до 18,2% у 2023 році. Третє місце за чисельністю зайнятих посідає сектор охорони здоров’я та соціальної допомоги.

Отже, можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Дестабілізація ринку праці внаслідок війни. Повномасштабна агресія спричинила значні втрати трудових ресурсів через вимушену міграцію, мобілізацію та окупацію частини територій. Це загострило проблему дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці, що

безпосередньо впливає на функціонування підприємств, зокрема у сфері торгівлі.

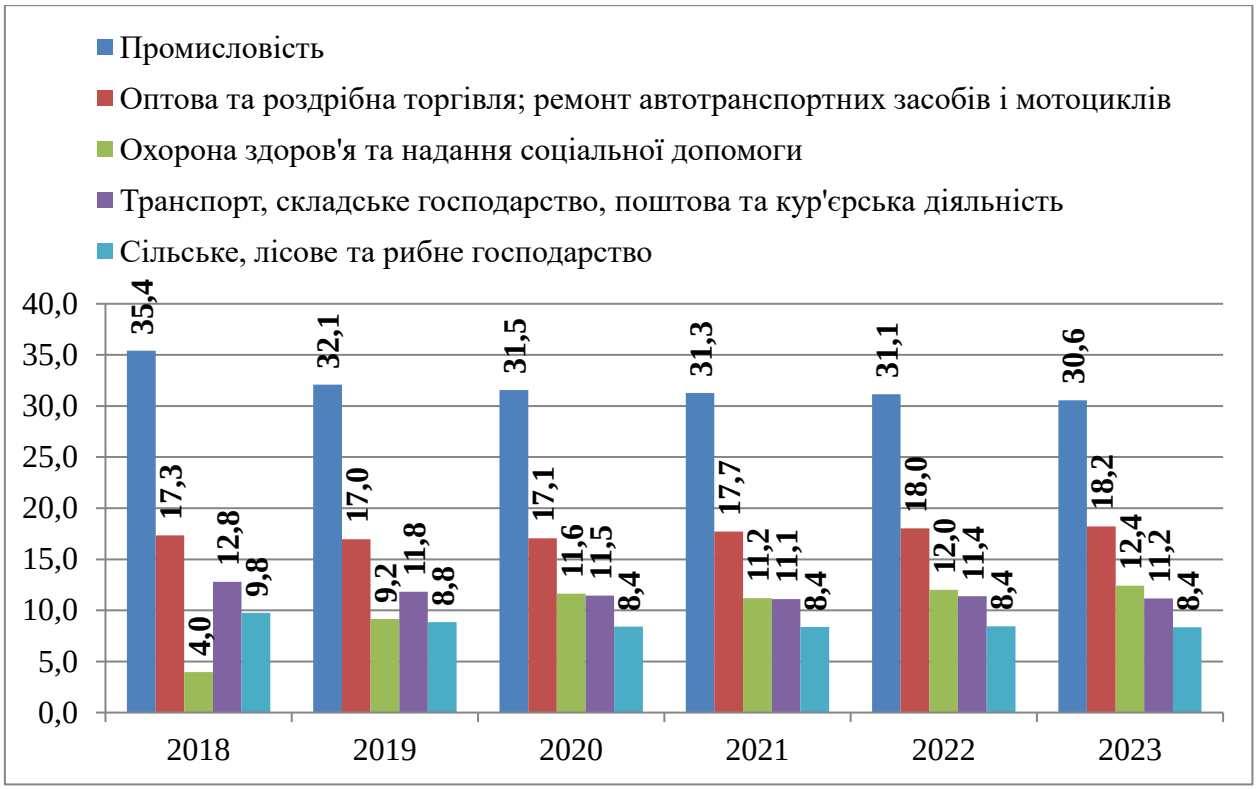

Рис. 2.1. Розподіл діючих підприємств України за кількістю зайнятих працівників за 2018-2023 роки, %

Джерело: складено автором на основі [122]

2. Зміна структури зайнятості. Попри складні умови, торгівля продовжує залишатися однією з провідних галузей за рівнем зайнятості, демонструючи певну адаптивність до кризових умов. Проте, на відміну від промисловості, що традиційно забезпечує найбільшу кількість робочих місць, торговельний сектор зіткнувся з особливими викликами, такими як логістичні обмеження, зниження купівельної спроможності населення та необхідність оперативної перебудови бізнес-моделей.

3. Поглиблення кадрових викликів у сфері торгівлі. Незважаючи на збереження частки зайнятості в торгівлі на рівні 17,3–18,2% у 2018–2023 роках, галузь відчуває дефіцит кваліфікованих працівників. Це свідчить про необхідність реалізації комплексних заходів з відновлення трудових ресурсів,

зокрема через державні програми підтримки, перекваліфікацію кадрів та розвиток цифрових інструментів у сфері зайнятості.

4. Необхідність стратегічних управлінських рішень. У нинішніх умовах підприємства торгівлі мають адаптувати свої кадрові стратегії, враховуючи як поточні виклики, так і довгострокові тенденції на ринку праці. Важливими напрямами розвитку є автоматизація процесів, підвищення ефективності використання персоналу та розширення можливостей для дистанційної зайнятості.

Як бачимо з табл. 2.2, сфера торгівлі в Україні демонструє стійке зростання обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) протягом досліджуваного періоду, однак її структура залишається незмінною: попри значну чисельну перевагу фізичних осіб-підприємців (ФОП), основні обсяги діяльності припадають на підприємства – юридичні особи.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі України у 2010-2023 роках

Вид діяльності	Рік	усього, тис.грн	з них у підприємств, тис.грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності
1	2	3	4	5
Усього	2010	3596646479,0	3366228252,4	93,8
	2011	4202455197,9	3991239439,5	95,1
	2012	4459818767,8	4203169572,5	94,4
	2013	4334453059,8	4050214970,8	93,6
	2014	4459702176,9	4170659906,3	93,7
	2015	5556540439,2	5159067139,9	93,0
	2016	6726739855,5	6237535213,5	92,9
	2017	8312271958,2	7707935218,8	92,9
	2018	9966804629,6	9206049545,7	92,5
	2019	10524112839,7	9639730603,3	91,8
	2020	11062297146,3	10049870813,6	91,0
	2021	14989811935,8	13616793216,9	91,0
	2022	11119875561,7	11033018089,3	99,2
	2023	13574894897,6	13456367049,8	99,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (секція G)	2010	1555284555,0	1406132714,1	90,4
	2011	1720868892,1	1587116475,9	92,2
	2012	1783736849,3	1623609583,5	91,0
	2013	1782399634,8	1612134350,6	90,4
	2014	1795659899,1	1629690588,6	90,8
	2015	2159334173,9	1953257730,5	90,5
	2016	2628672007,0	2385691547,8	90,8
	2017	3351185846,0	3061652945,5	91,4
	2018	4110094296,3	3764364900,7	91,6
	2019	4345851191,2	3958371095,6	91,1
	2020	4519524661,7	4068233290,7	90,0
	2021	5994849519,2	5385021441,0	89,8
	2022	4452093598,4	4393718218,8	98,7
	2023	5771549094,7	5694289472,4	98,7
оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт (45)	2010	76815803,3	72158133,2	93,9
	2011	104929055,9	100328749,5	95,6
	2012	122124536,1	113367919,8	92,8
	2013	119548636,3	109834393,0	91,9
	2014	93683855,9	83623382,2	89,3
	2015	111049344,4	97737851,4	88,0
	2016	174558172,6	158057364,2	90,5
	2017	221332466,1	201687312,2	91,1
	2018	242058166,0	218365707,7	90,2
	2019	269048618,9	242362589,2	90,1
	2020	294367971,9	264479828,8	89,8
	2021	379884478,4	339136409,6	89,3
	2022	249908636,6	247105237,0	98,9
	2023	448438439,7	443958863,4	99,0
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (46)	2010	1143664210,8	1094626716,5	95,7
	2011	1256819502,4	1218966303,1	97,0
	2012	1263418484,3	1219047105,2	96,5
	2013	1217465025,3	1171130075,2	96,2
	2014	1235786153,2	1187283254,2	96,1
	2015	1510524943,5	1442196903,1	95,5
	2016	1820772882,7	1741023037,9	95,6
	2017	2413630697,3	2320308938,1	96,1
	2018	2969688351,6	2859632890,9	96,3
	2019	3054374841,6	2937414620,9	96,2
	2020	3079652424,2	2949027323,8	95,8
	2021	4164130422,8	3994413828,1	95,9
	2022	3172442914,0	3144146116,7	99,1
	2023	4008222887,5	3972271337,8	99,1

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (47)	2010	334804540,9	239347864,4	71,5
	2011	359120333,8	267821423,3	74,6
	2012	398193828,9	291194558,5	73,1
	2013	445385973,2	331169882,4	74,4
	2014	466189890,0	358783952,2	77,0
	2015	537759886,0	413322976,0	76,9
	2016	633340951,7	486611145,7	76,8
	2017	716222682,6	539656695,2	75,3
	2018	898347778,7	686366302,1	76,4
	2019	1022427730,7	778593885,5	76,2
	2020	1145504265,6	854726138,1	74,6
	2021	1450834618,0	1051471203,3	72,5
	2022	1029742047,8	1002466865,1	97,4
	2023	1314887767,5	1278059271,2	97,2

Джерело: складено автором на основі [122]

У 2010 році загальний обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) становив 3,60 трлн грн, з яких 93,8% припадало на підприємства. Ця тенденція зберігається і в подальші роки, хоча спостерігається незначне зниження частки підприємств у загальному обсязі – з 95,1% у 2011 році до 91,0% у 2021 році. Проте у 2022–2023 роках, на тлі економічних потрясінь, частка підприємств різко зросла до 99,2%, що свідчить про їхню ключову роль у підтримці економічної активності в кризових умовах.

У сфері торгівлі (секція G) спостерігається схожа тенденція. Загальний обсяг діяльності у 2010 році становив 1,56 трлн грн, з яких 90,4% припадало на підприємства. Протягом 2010–2021 років ця частка коливалася в межах 89,3–92,2%, що свідчить про стабільний розподіл між юридичними особами та ФОП. Однак у 2022 році, під впливом війни та змін у структурі економіки, частка підприємств у загальному обсязі торгівлі різко зросла до 98,7%, що збереглося і в 2023 році.

Більш детальний розгляд підсекторів торгівлі дозволяє відзначити такі особливості:

1. Оптова торгівля (секція 46) традиційно зосереджена в руках підприємств. У 2010 році їхня частка становила 95,7%, у 2019 – 96,2%, а у 2023 – 99,1%. Це пояснюється тим, що оптова торгівля вимагає значних ресурсів, складської інфраструктури та масштабних операцій, які не можуть забезпечити ФОП.

2. Роздрібна торгівля (секція 47) відзначалася значно вищою часткою фізичних осіб-підприємців. Наприклад, у 2010 році підприємства забезпечували лише 71,5% загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), що вказує на високий рівень самозайнятості та домінування малого бізнесу. Проте у 2022 році їхня частка зросла до 97,4%, а у 2023 – до 97,2%, що може бути наслідком зменшення кількості ФОП через втрату бізнесу, зміну моделей ведення діяльності та кризові умови воєнного часу.

3. Торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами (секція 45) демонструє аналогічний тренд. Якщо у 2010 році 93,9% обсягів діяльності припадало на підприємства, то у 2023 році цей показник зріс до 99,0%. Це свідчить про концентрацію ринку у великих структурах, які мають змогу витримувати фінансові навантаження, пов’язані з кризами та війною.

Таким чином, аналіз статистичних даних підтверджує, що, хоча фізичні особи-підприємці залишаються чисельно переважаючими в сфері торгівлі, основні обсяги діяльності зосереджені саме в підприємствах-юридичних особах. Особливо це стало помітним у період 2022–2023 років, коли через кризові явища, викликані війною, частка підприємств у загальних оборотах значно зросла. Це вказує на необхідність подальшої підтримки малого бізнесу та створення умов для його адаптації до нових економічних реалій.

Аналіз динаміки оптового та роздрібного товарообороту підприємств оптової та роздрібної торгівлі України у 2017–2023 роках дозволяє виявити ключові тенденції та фактори впливу на розвиток цього сектора економіки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі України у 2017-2023 роках

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	**1908670,6**	**2215367,4**	**2322176,9**	**2462558,8**	**3377409,4**	**2768308,3**	**3381973,2**
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	102,8	103,6	99,5	104,2	94,4	64,1	103,7
Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн	**815344,3**	**930629,2**	**1094045,8**	**1201624,0**	**1443832,9**	**1396268,8**	**1855384,1**
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі до відповідного періоду попереднього року, %	106,5	106,2	110,3	107,6	110,7	78,6	117,0
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	**586330,1**	**668369,6**	**793479,2**	**868283,3**	**1044516,5**	**971141,6**	**1248028,3**
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	106	105,8	111,4	107,2	110,9	75,5	113,4

Джерело: складено автором на основі [122]

Аналіз зазначених в табл. 2.3 показників проводиться з 2017 року у зв’язку із впровадженням в статистичну практику нової Методики розрахунку обороту роздрібної торгівлі з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців (за даними щодо роздрібного товарообороту юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля).

У період 2017–2021 років спостерігалося стабільне зростання обсягів оптового товарообороту юридичних осіб. Так, у 2017 році він становив 1 908 670,6 млн грн, а у 2021 році досягнув 3 377 409,4 млн грн, що майже вдвічі більше. При цьому індекс фізичного обсягу демонстрував відносно стабільну позитивну динаміку, за винятком 2019 року (99,5%), коли відбулося незначне скорочення, та 2021 року (94,4%), що може бути пов’язано з наслідками пандемії COVID-19 та зменшенням ділової активності.

Проте у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії в Україну ситуація різко змінилася. Оптовий товарооборот скоротився до 2 768 308,3 млн грн, що на 18% менше порівняно з 2021 роком. Індекс фізичного обсягу впав до критично низького рівня – 64,1%, що свідчить про значний спад економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, зменшення попиту та руйнування інфраструктури. Однак уже у 2023 році відбулося відновлення: оптовий товарооборот зріс до 3 381 973,2 млн грн, а індекс фізичного обсягу склав 103,7%, що свідчить про часткову адаптацію бізнесу до нових реалій.

Схожа динаміка простежується і в роздрібній торгівлі. У період 2017–2021 років оборот роздрібної торгівлі зріс з 815 344,3 млн грн до 1 443 832,9 млн грн, а індекс фізичного обсягу залишався стабільно високим (від 106,2% у 2018 році до 110,7% у 2021 році). Це свідчить про зростання купівельної спроможності населення, активний розвиток торговельної інфраструктури та цифровізацію процесів продажу.

Втім, у 2022 році, внаслідок війни, оборот роздрібної торгівлі скоротився до 1 396 268,8 млн грн, а індекс фізичного обсягу впав до 78,6%. Це пояснюється втратою частини платоспроможного населення через вимушену міграцію, зниженням доходів громадян, скороченням асортименту товарів та логістичними проблемами. Проте у 2023 році відбулося стрімке відновлення: оборот роздрібної торгівлі зріс до 1 855 384,1 млн грн, що є рекордним показником за досліджуваний період, а індекс фізичного обсягу

піднявся до 117,0%, що свідчить про активне повернення економічної активності.

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) також демонструє аналогічні тренди. У 2021 році він досягнув 1 044 516,5 млн грн, проте у 2022 році знизився до 971 141,6 млн грн (індекс фізичного обсягу – 75,5%). У 2023 році спостерігалося значне відновлення, і товарооборот підприємств виріс до 1 248 028,3 млн грн, а індекс фізичного обсягу склав 113,4%.

Таким чином, аналіз показує, що до 2021 року оптова та роздрібна торгівля в Україні розвивалися стабільно, демонструючи зростання товарообороту та фізичних обсягів реалізації товарів. Війна у 2022 році призвела до суттєвого спаду, що проявилося в падінні індексів фізичного обсягу (до 64,1% в оптовій торгівлі та 75,5% у роздрібній), а також у загальному скороченні товарообороту. Однак у 2023 році економічна активність почала відновлюватися, що виразилося у зростанні показників до докризових рівнів. Факторами цього відновлення стали адаптація бізнесу до умов воєнного стану, розвиток внутрішньої логістики, стабілізація фінансового сектору та підтримка економіки з боку міжнародних партнерів.

Аналіз структури оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України у 2017–2021 роках дозволяє визначити основні тенденції у співвідношенні продовольчих та непродовольчих товарів, а також частку продукції вітчизняного виробництва (табл. 2.4).

За досліджуваний період загальний обсяг оптового товарообороту підприємств торгівлі України зростав, збільшившись з 1 908 670,6 млн грн у 2017 році до 3 153 187,3 млн грн у 2021 році. Це свідчить про загальне зростання торговельної активності, що було зумовлено як збільшенням попиту на товари, так і розвитком внутрішнього ринку, розширенням логістичних можливостей та впровадженням сучасних методів ведення бізнесу.

Таблиця 2.4

Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України у 2017-2021 роках

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Оптовий товарооборот, млн.грн.	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
продовольчі товари	314047,6	356102,8	392139,9	437577,3	490576,1
непродовольчі товари	1594623,0	1859264,6	1930037,0	2024981,5	2662611,2
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
продовольчі товари	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6
непродовольчі товари	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	43,7	42,0	44,1	42,9	43,3
продовольчі товари	76,8	77,2	75,1	72,6	71,6
непродовольчі товари	37,2	35,3	37,8	36,5	38,1

Джерело: складено автором на основі [122]

Структура оптового товарообороту демонструє стабільне домінування непродовольчих товарів, питома вага яких у загальному обсязі продажів варіювалася від 82,2% у 2020 році до 84,4% у 2021 році. В абсолютних величинах реалізація непродовольчих товарів зросла з 1 594 623,0 млн грн у 2017 році до 2 662 611,2 млн грн у 2021 році. Зростання частки непродовольчих товарів у 2021 році свідчить про активізацію продажів таких категорій, як будівельні матеріали, електроніка, одяг та автомобільні товари.

Щодо продовольчих товарів, то їх частка у загальному оптовому товарообороті коливалася від 15,6% у 2021 році до 17,8% у 2020 році. У грошовому вираженні обсяг реалізації продовольчих товарів зріс з 314 047,6 млн грн у 2017 році до 490 576,1 млн грн у 2021 році. Зниження частки продовольчих товарів у 2021 році можна пояснити більш швидкими темпами зростання непродовольчого сегмента, а також впливом змін у споживчій поведінці населення.

Важливим показником є частка продажу товарів, вироблених на території України. Вона залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 42,0–44,1% за досліджуваний період. Це свідчить про значну залежність внутрішнього ринку від імпорту, що особливо помітно у сегменті непродовольчих товарів, де частка вітчизняної продукції становила від 35,3% у 2018 році до 38,1% у 2021 році. У той же час, серед продовольчих товарів спостерігалося поступове зменшення частки української продукції – з 76,8% у 2017 році до 71,6% у 2021 році. Це може бути наслідком розширення асортименту імпортних продовольчих товарів, змін у споживчих вподобаннях та конкурентного тиску іноземних виробників.

Таким чином, у 2017–2021 роках оптова торгівля в Україні демонструвала зростання, зокрема за рахунок збільшення продажів непродовольчих товарів, частка яких у загальному товарообороті досягла 84,4% у 2021 році. Водночас частка товарів вітчизняного виробництва залишалася стабільною (близько 43%), хоча у продовольчому сегменті спостерігалася тенденція до її поступового зниження. Основними факторами впливу на ці процеси були зростання імпортозалежності, зміни у споживчій поведінці, розвиток внутрішньої логістики та посилення міжнародної конкуренції.

Роздрібна торгівля є важливою складовою економіки України, оскільки відображає рівень споживчої активності населення, зміни у структурі попиту та загальний стан внутрішнього ринку. У 2017–2021 роках спостерігалося стабільне зростання роздрібного товарообороту, що свідчить про поступове збільшення купівельної спроможності населення, адаптацію бізнесу до нових економічних умов і розвиток сучасних форматів роздрібної торгівлі (табл. 2.5).

Загальний обсяг роздрібного товарообороту зріс з 586 330,1 млн грн у 2017 році до 1 044 516,5 млн грн у 2021 році, що становить приріст на 78,1%. Динаміка показує стійку тенденцію до розширення роздрібного ринку, яка

була зумовлена як зростанням доходів населення, так і активним розвитком торговельної інфраструктури, включаючи електронну комерцію.

Таблиця 2.5

Структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України у 2017-2021 роках

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібний товарооборот, млн.грн.	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5
продовольчі товари	233204,1	289695,9	336587,9	384091,6	449762,3
непродовольчі товари	353126,0	378673,7	456891,3	484191,7	594754,2
Питома вага в роздрібному товарообороті, %					
продовольчі товари	39,8	43,3	42,4	44,2	43,1
непродовольчі товари	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	52,3	53,2	52,4	53,4	53,1
продовольчі товари	82,2	81,4	80,0	79,4	77,6
непродовольчі товари	32,6	31,7	32,0	32,9	34,5

Джерело: складено автором на основі [122]

У структурі роздрібного товарообороту переважали непродовольчі товари, частка яких коливалася в межах 55,8–60,2%. Проте спостерігалася певна варіативність: якщо у 2017 році непродовольчі товари складали 60,2% обсягу роздрібного товарообороту, то у 2020 році їх частка знизилася до 55,8%, а в 2021 році знову збільшилася до 56,9%. Це може бути пов’язано з впливом пандемії COVID-19, коли населення під час карантинних обмежень більше витрачало кошти на продовольчі товари, зменшуючи попит на непродовольчу продукцію.

Продаж продовольчих товарів зріс з 233 204,1 млн грн у 2017 році до 449 762,3 млн грн у 2021 році, що відповідає зростанню на 92,8%. Питома вага цього сегмента досягала максимуму у 2020 році (44,2%), що пояснюється пандемійними обмеженнями та переорієнтацією споживчих витрат на товари першої необхідності.

Частка продажу товарів, вироблених на території України, залишалася відносно стабільною (52,3–53,4%) з незначними коливаннями. У продовольчому сегменті вона знизилася з 82,2% у 2017 році до 77,6% у 2021 році, що може бути наслідком зростання частки імпортних продуктів у роздрібній торгівлі, включаючи збільшений попит на екзотичні фрукти, імпортні напої, молочні та м'ясні продукти іноземного виробництва. У сегменті непродовольчих товарів частка української продукції демонструвала зворотну тенденцію – з 32,6% у 2017 році до 34,5% у 2021 році, що свідчить про зміцнення позицій вітчизняних виробників у таких сферах, як текстильна, меблева та хімічна промисловість.

Таким чином, роздрібна торгівля в Україні продовжує розвиватися, адаптуючись до змін у споживчому попиті, макроекономічних умов та міжнародної конкуренції.

Аналіз офіційних статистичних даних засвідчує, що, попри складну економічну ситуацію в країні, більшість підприємств торгівлі України продовжують працювати прибутково, демонструючи певну стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів. Зокрема, у 2023 році серед загальної кількості підприємств торгівлі 75,5% отримали чистий прибуток, тоді як 24,5% зазнали чистих збитків (рис. 2.2).

Такий розподіл свідчить про неоднорідність фінансового стану підприємств галузі, що може бути спричинене низкою факторів. По-перше, макроекономічні умови, зокрема інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зміни в купівельній спроможності населення, впливають на рівень доходів підприємств торгівлі. По-друге, регуляторні аспекти, включаючи податковий тиск, митну політику та адміністративні бар'єри, можуть створювати як додаткові можливості, так і обмеження для діяльності підприємств. По-третє, внутрішні фактори, такі як ефективність управління, оптимізація логістичних процесів, рівень цифровізації та здатність адаптувати бізнес-моделі до змін ринкового середовища, відіграють ключову роль у формуванні фінансових результатів.

Рис. 2.2. Структура підприємств торгівлі України за отриманим чистим фінансовим результатом за 2018-2023 роки, %

Джерело: складено автором на основі [122]

Однак, особливе занепокоєння викликає той факт, що майже кожне четверте підприємство торгівлі зазнало збитків, що вказує на наявність серйозних загроз у галузі. Це може свідчити про недостатню адаптацію окремих компаній до змін кон'юнктури ринку, нерівномірність розвитку окремих сегментів торгівлі або проблеми з ліквідністю та доступом до фінансових ресурсів. Таким чином, збереження позитивної динаміки у торговельній сфері потребує комплексного аналізу викликів та розробки ефективних заходів для підтримки стійкості підприємств.

Отже, узагальнюючи результати аналізу ключових параметрів розвитку торгівлі в Україні з 2000-х років і по теперішній час, можна виділити три ключові періоди, кожен з яких має свої характерні риси і виклики та визначає певний етап розвитку внутрішньої торгівлі України (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Системна характеристика етапів розвитку внутрішньої торгівлі України в контексті економічних трансформацій

Параметри	Етап економічного зростання та структурних перетворень	Етап кризової трансформації та цифрової адаптації	Етап виживання, перебудови та відновлення
Хронологічні межі	2000–2014	2014–2022	2022 – до сьогодні
Основні фактори впливу	Економічний ріст, вступ до СОТ, зростання роздрібної торгівлі, інвестиції	Геополітичні потрясіння (війна на Сході, анексія Криму), переорієнтація на ЄС, економічна криза, пандемія COVID-19	Повномасштабна війна, руйнування логістики, адаптація економіки, пошук нових транзитних шляхів
Структурні зміни в торгівлі	Формування мережевої роздрібної торгівлі, розвиток супермаркетів та ТРЦ	Спад офлайн-торгівлі, зростання e-commerce та маркетплейсів	Переорієнтація на внутрішній ринок, логістична перебудова, цифровізація бізнесу
Споживча поведінка	Збільшення купівельної спроможності, формування культури споживання західних брендів	Скорочення споживчих витрат, зростання попиту на онлайн-покупки	Зниження купівельної спроможності, пріоритет товарів першої необхідності, підтримка локального виробника
Роль цифровізації	Мінімальна, домінування традиційних форматів торгівлі	Активне зростання e-commerce, онлайн-торгівлі, маркетплейсів	Ключова роль онлайн-продажів, розвиток мобільних платформ та безконтактної торгівлі
Головні виклики	Доступність інвестицій, конкуренція між українськими та міжнародними торговельними мережами	Втрата ринків, необхідність швидкої цифрової адаптації	Фізичне знищення інфраструктури, відновлення економіки, пошук нових логістичних маршрутів

Джерело: розроблено автором на основі [123-143]

1. **Етап економічного зростання та структурних перетворень (2000–2014 рр.) – формування ринкової економіки, розвиток внутрішньої**

торгівлі через інституційні зміни. На початку 2000-х років в Україні відбувся стабільний економічний ріст, що дозволив значно розвинути внутрішню торгівлю. Одним з ключових напрямків стало активне розширення великої роздрібної торгівлі, включаючи супермаркети та торгово-розважальні центри (ТРЦ), які стали основними осередками споживчої активності. Зі збільшенням кількості супермаркетів і ТРЦ змінювались споживчі звички українців, що активно почали впроваджувати нові західні бренди. Це підвищило рівень конкуренції, що, в свою чергу, стимулювало розвиток українських роздрібних мереж та збільшення асортименту товарів на внутрішньому ринку. Важливою віхою стало підписання угоди про вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) у 2008 році, що відкривало нові можливості для внутрішнього ринку через інтеграцію у глобальну економіку. Однак в Україні все ще спостерігалась значна залежність від імпорту, зокрема техніки та продовольства, що вказувало на обмеженість внутрішніх виробничих потужностей. Незважаючи на це, українські бренди почали активно конкурувати на ринку, розвиваючи власне виробництво і поширення на внутрішньому ринку.

2. **Етап кризової трансформації та цифрової адаптації (2014–2022 рр.) – кризовий і адаптаційний етап, розвиток внутрішньої торгівлі через геополітичну адаптацію та цифровізацію.** З 2014 року внутрішня торгівля України зазнала значних змін через геополітичні потрясіння, зокрема війну на Сході та анексію Криму. Ці події призвели до втрати частини ринків, а також до порушення традиційних торговельних зв'язків з Росією. Відмова від торгівлі з Росією та переорієнтація на Захід створили нові можливості для внутрішнього ринку, оскільки Україна активно шукала нові канали постачання та збуту через Європейський Союз. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році дало поштовх для зростання експорту українських товарів до Європи. Водночас внутрішній ринок зазнав значного впливу через економічну кризу, падіння попиту та скорочення споживчих витрат. Зі зростанням економічних труднощів, внутрішня торгівля

адаптувалася до нових умов через розвиток онлайн-торгівлі та маркетплейсів. Інтернет-торгівля стала важливим інструментом для бізнесів, що дозволило зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та адаптуватися до змін, що відбувалися на ринку.

3. **Етап виживання, перебудови та відновлення (2022–до сьогодні) – військовий і поствоєнний етап, розвиток внутрішньої торгівлі через відновлення інфраструктури та глобальні транзитні шляхи.** Початок повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році кардинально змінив ситуацію на внутрішньому ринку України. Руйнування інфраструктури та блокада портів ускладнили внутрішні логістичні процеси, однак, країна активно шукає нові торгові шляхи через ЄС, зокрема через "зернову угоду", що дозволило частково відновити зовнішні постачання. Водночас, для розвитку внутрішнього ринку та відновлення економічної активності, особливе значення надається цифровізації торгівлі. Платформи електронної комерції стали основою для збереження бізнесу та підтримки попиту на внутрішньому ринку, що сприяло розвитку нових форм торгівлі. Українські підприємства активно адаптуються до нових умов, зокрема через переорієнтацію на внутрішні ринки, реструктуризацію виробництва та пошук нових можливостей для продажу. Стабілізація внутрішнього попиту та відновлення інфраструктури залишаються основними викликами для розвитку внутрішньої торгівлі в поствоєнний період.

Ця періодизація розвитку внутрішньої торгівлі України ґрунтується на інституційно-структурному підході:

1. *Інституційний аспект* – визначення етапів базується на змінах в економічних інституціях, таких як вступ України до СОТ, підписання Угоди про асоціацію з ЄС, адаптація до нових геополітичних реалій та цифрових інновацій у торгівлі.

2. *Структурний аспект* – кожен етап характеризується змінами в організації внутрішньої торгівлі, формуванням нових моделей споживчої

поведінки, трансформацією ринкових механізмів і розвитком технологічних інструментів (від традиційної до цифрової торгівлі).

Таким чином, саме інституційно-структурний підхід дозволяє системно пояснити трансформацію внутрішньої торгівлі через поєднання змін у регуляторному середовищі, економічних умовах та структурі ринку.

Отже, попри значні виклики, торговельний сектор України продовжує функціонувати та адаптуватися до нових умов. Підприємства торгівлі, хоча і зазнали серйозних збитків, демонструють гнучкість і стійкість, відіграючи ключову роль у підтримці економічної активності. У цих умовах держава має сприяти розвитку внутрішньої торгівлі, створюючи сприятливі умови для бізнесу та відновлення економічної стабільності. Дослідження перспектив розвитку торговельної галузі потребує подальшого аналізу можливих стратегій її адаптації до посткризових умов та інтеграції до глобальної економічної системи.

2.2. Оцінка впливу макроекономічних і галузевих факторів на потенціал розвитку підприємств торгівлі України

В умовах глобалізації та макроекономічної нестабільності важливим завданням є забезпечення стійкого зростання підприємств торгівлі шляхом інтеграції ключових чинників впливу на потенціал їх розвитку у систему управління. Виходячи з традиційного підходу, фактори формування та реалізації потенціалу розвитку підприємств торгівлі за природою виникнення поділяються на дві основні групи [144-147]: *зовнішні (неконтрольовані)*, які формуються поза межами підприємства та залежать від макроекономічного й соціополітичного середовища, та *внутрішні (контрольовані)*, що можуть регулюватися безпосередньо підприємствами.

Внутрішні фактори розвитку підприємства торгівлі визначають рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємств торгівлі, оскільки безпосередньо залежать від управлінських рішень, організаційної структури та використання ресурсів. Вони формують основу функціонування підприємства, визначаючи його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення стійкого зростання. Внутрішні фактори впливу на потенціал розвитку підприємства торгівлі доцільно систематизувати за п’ятьма ключовими групами: ресурсні, операційні, управлінські, маркетингові та інноваційно-технологічні**.**

Зовнішні фактори впливають на потенціал розвитку підприємства торгівлі через загальне соціально-економічне середовище та ринкову кон'юнктуру. У структурі зовнішніх чинників виділяють стратегічні (макроекономічні) та локальні (галузеві й регіональні) складові. Макроекономічні чинники визначають загальну економічну стабільність країни, формують купівельну спроможність населення, а також впливають на рівень інвестицій у торговельний сектор. Галузеві чинники, своєю чергою, визначають умови функціонування підприємств у межах ринку, окреслюючи рівень їхньої адаптації до змін.

Фундаментальні передумови розвитку підприємств торгівлі формуються на макроекономічному рівні. Стійкість функціонування окремих підприємств і галузі загалом залежить від ефективності державного регулювання, яке охоплює правовий, соціально-економічний, фіскальний аспекти, а також сприяє зменшенню ринкових дисбалансів. Серед ключових зовнішніх факторів, що визначають розвиток торгівельного сектору, можна виокремити економічну політику держави, рівень інвестиційної активності та загальний рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Оцінка макроекономічних і галузевих факторів є важливою складовою процесу формування стратегій розвитку підприємств торгівлі. В умовах економічної нестабільності ефективність торговельної діяльності значною мірою визначається здатністю підприємств до адаптації та швидкого

реагування на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає ефективного використання позитивних факторів і мінімізації впливу негативних чинників.

Зовнішні фактори, що визначають потенціал розвитку підприємств торгівлі, можна поділити на прямі та непрямі.

- прямі фактори мають безпосередній і швидкий вплив на діяльність підприємств, серед яких можна виокремити рівень зайнятості, кількість торговельних суб'єктів на ринку, розподіл доходів населення, динаміку цін на товари та послуги;
- непрямі фактори формують довгострокові тенденції розвитку і включають політичну стабільність, технологічний прогрес, зміни в регуляторній політиці, особливості грошово-кредитного регулювання та загальні тенденції в світовій економіці.

Таким чином, зовнішнє економічне середовище формує ключові умови функціонування підприємств торгівлі, визначаючи вектори їхньої подальшої еволюції.

Сучасний розвиток підприємств торгівлі в Україні характеризується високою динамічністю та зумовлений впливом глобалізаційних і інтеграційних процесів, а також структурними трансформаціями ринку, які значною мірою детерміновані наслідками повномасштабної війни. Основні виклики, які стоять перед сталим розвитком підприємств торгівлі України, представлено у табл. 2.7. Систематизація специфічних викликів щодо сталого розвитку підприємств торгівлі України дозволяє системно оцінити основні проблеми сталого розвитку підприємств торгівлі та визначити ключові виклики для подальшого реформування галузі.

До 2022 року торговельний сектор відігравав важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП) та макроекономічному зростанні країни. Водночас сучасні виклики, зокрема дисбалансованість обмінних процесів, надмірна залежність від імпорту, деградація інфраструктури оптової торгівлі та порушення логістичних ланцюгів, суттєво ускладнюють функціонування галузі.

Таблиця 2.7

Основні проблеми сталого розвитку підприємств торгівлі України

Група аспектів	Специфічні виклики щодо сталого розвитку підприємств торгівлі
Нормативно-правові	- Відсутність єдиної регуляторної політики між центральними та місцевими органами влади, що створює правову невизначеність. - Недосконала система перевірок та контролю, що сприяє корупційним ризикам. - Відсутність ефективного механізму захисту прав підприємств торгівлі у випадку неправомірних дій державних органів.
Конкурентні	- Домінування великих торговельних мереж, що ускладнює конкуренцію для малих та середніх підприємств торгівлі. - Неефективне застосування антимонопольного законодавства, що призводить до створення монополій та олігополій. - Високий рівень тіньової економіки, що спотворює ринкову конкуренцію.
Інституційні	- Слабкий захист власності та доходів підприємств торгівлі. - Обмежена діяльність арбітражних судів та інших інституцій, що уповільнює вирішення комерційних спорів. - Низька ефективність державних програм підтримки малого та середнього торговельного бізнесу.
Організаційно-економічні	- Відсутність стратегічного планування та інноваційного розвитку у більшості підприємств торгівлі. - Високий рівень залежності від неефективних посередників у ланцюгах постачання. - Недостатня цифровізація та автоматизація бізнес-процесів.
Соціальні	- Низький рівень соціальної відповідальності підприємств торгівлі, зокрема в аспектах зайнятості та благодійності. - Широке використання незареєстрованої праці та порушення трудових прав працівників. - Низька якість робочих місць через відсутність належних умов праці та соціальних гарантій.

Джерело: розроблено автором на основі [121-143]

Візуальна репрезентація динаміки економічних показників ВВП України та ВВП у сфері торгівлі підтверджує відносно чітку паралельність у їхній зміні. Рис. 2.3 наочно демонструє цю взаємодію впродовж періоду 2011–2021 років.

У 2020–2021 роках пандемія COVID-19 спричинила сповільнення економічного зростання України, що відбулося внаслідок суттєвих змін у соціально-економічній структурі країни. Зміна поведінкових моделей споживачів та адаптація бізнесу до нових умов зумовили трансформацію

ринкових процесів. Попри часткове відновлення економіки у 2021 році, початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив руйнування значної частини здобутків підприємств торгівлі.

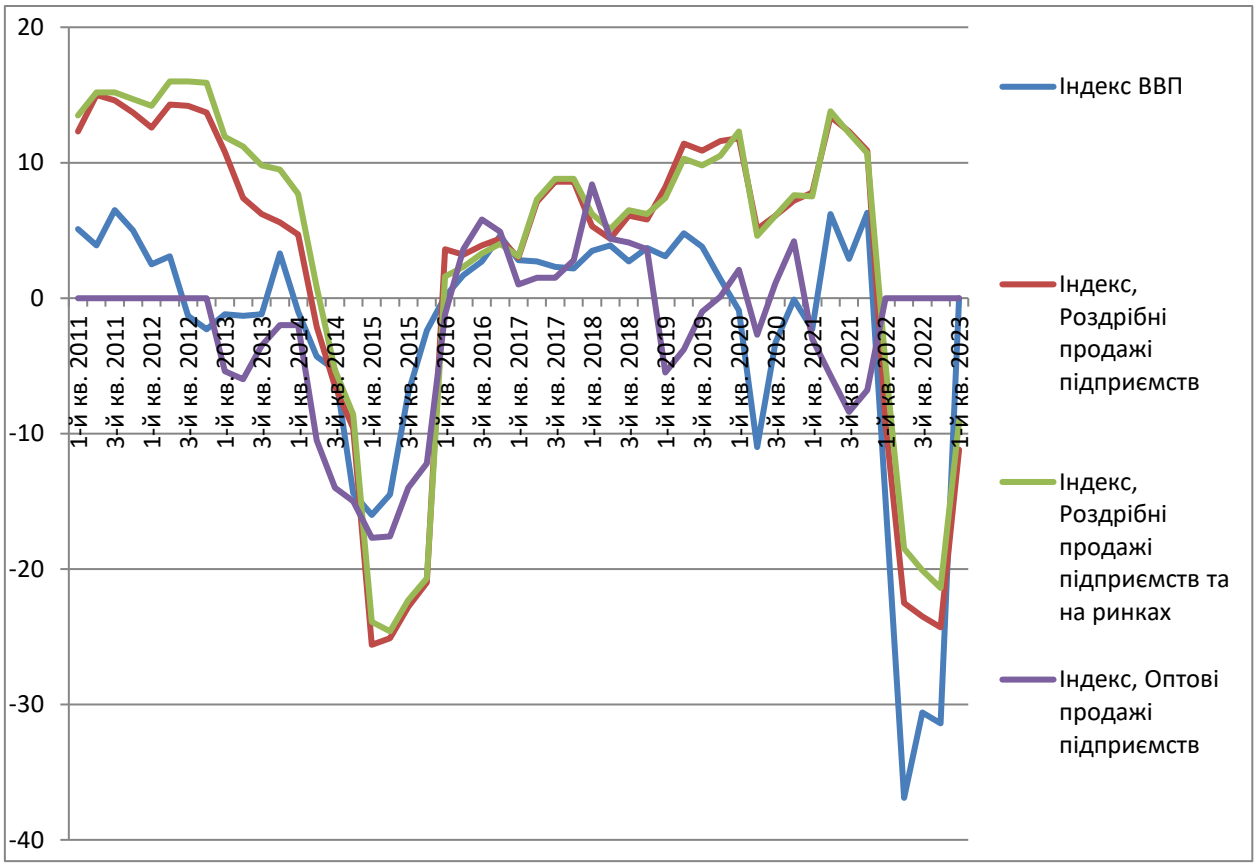

Рис. 2.3. Індекси динаміки ВВП, роздрібних продажів підприємств, ринків та оптових продажів в Україні, 2011-2023рр.

Джерело: складено автором за даними [122]

Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігалося активне зростання мереж роздрібної торгівлі, що забезпечувало споживачів широким вибором товарів та зручністю придбання. Водночас запровадження комендантської години та воєнні дії спричинили суттєві обмеження у функціонуванні торговельних об'єктів, що стало вагомим фактором дестабілізації ринку.

Аналіз динаміки ключових соціально-економічних показників України за період 2011–2021 років відображає наявні кризові ситуації. Після

фінансової кризи 2008 року економіка країни демонструвала негативні тенденції, які загострилися внаслідок політичної нестабільності у 2011–2013 роках та початку війни у 2014 році. У 2016 році спостерігалося поступове економічне зростання, однак пандемія COVID-19 у 2020 році знову спричинила рецесію.

Початок повномасштабної війни у 2022 році став найбільшим викликом для національної економіки. Рівень ВВП та обсяг продажів зазнали катастрофічного скорочення, а логістична інфраструктура зазнала суттєвих втрат. Проте початок 2023 року демонструє тенденції поступового економічного укріплення, значною мірою зумовленого міжнародною фінансовою підтримкою.

Відновлення економіки України у 2023 році відбувається завдяки зовнішнім фінансовим субвенціям, заходам державної підтримки населення та бізнесу, а також адаптації підприємств до нових умов. Відновлення внутрішнього споживчого попиту стало ключовим драйвером розвитку торгівлі. У 2020 році внесок торгівлі у ВВП України коливався в межах 13,2%–14,9%, що вказує на стабільний вплив цього сектора на економіку.

Загалом, при зростанні обсягу внутрішньої торгівлі ВВП на 1 млн. гривень, спостерігається збільшення ВВП України на приблизно 7,83 млн. гривень у середньому (за рівнянням парної лінійної регресії $\tilde{y} = 7{,}83x - 170377$, без врахування даних за 2022 рік). Висока значимість цієї регресійної моделі підтверджується значенням $R^2 = 0{,}995$, що підтримує високу статистичну достовірність цього аналізу та його висновків. Детально процедуру регресійного аналізу з врахуванням результатів 2022 року наведено в Додатку Д.

Ефективний розвиток підприємств торгівлі в Україні залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Війна спричинила значні виклики для галузі, проте стратегічні заходи державної підтримки, зовнішні фінансові вливання та поступова адаптація ринку можуть забезпечити відновлення та подальше зростання цього сектора. Подальші

дослідження мають бути зосереджені на визначенні ефективних моделей управління торговельними підприємствами в умовах кризових ситуацій та пошуку шляхів забезпечення їхньої стійкості.

Успішність реалізації потенціалу розвитку сучасних підприємств торгівлі є результатом впливу різноманітних факторів, урахування та передбачення яких є ключовими аспектами компетентного управління. У зв'язку з динамічністю та нестабільністю зовнішнього середовища, неможливо вести ефективне управління підприємством, ігноруючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Стратегічне управління підприємством як відкритою системою передбачає його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дає змогу менеджменту формувати стратегію та тактику, спрямовані на досягнення ефективних результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Аналіз залежності реалізації потенціалу розвитку підприємств торгівлі на основі товарообороту від впливу макроекономічних та галузевих факторів дозволяє визначити ключові взаємозв’язки між економічними змінними, що впливають на динаміку внутрішньої торгівлі (табл. 2.8).

Товарооборот безпосередньо корелює із загальними макроекономічними показниками, насамперед із валовим внутрішнім продуктом (ВВП), доходами та витратами населення. Високий коефіцієнт кореляції між товарооборотом і ВВП (98,1%) вказує на те, що розвиток торговельного сектору значною мірою залежить від загального рівня економічної активності країни. Це зумовлено тим, що зростання ВВП зазвичай супроводжується підвищенням рівня зайнятості, збільшенням доходів населення та розширенням можливостей споживання.

Таблиця 2.8

Залежність реалізації потенціалу розвитку підприємств торгівлі (на основі товарообороту) від впливу макроекономічних та галузевих факторів, %

Макроекономічні фактори	Товарооборот	ВВП	Доходи населення	Витрати населення	Обсяг імпорту	Оплата праці в галузі, середня	Оплата праці в галузі, всього	Основні доходи населення	Супутні доходи населення
Товарооборот	100								
ВВП	98,1	100							
Доходи населення	93,1	97,1	100						
Витрати населення	93,1	97,1	100	100					
Обсяг імпорту	-6,71	-7,4	-6,21	-6,5	100				
Оплата праці в галузі, середня	96,9	98,8	98,8	98,8	-7,22	100			
Оплата праці в галузі, всього	89,8	94,1	100	97,9	-5,91	96,2	100		
Основні доходи населення	97,1	98,8	96,2	96,9	-7,42	98,1	92,9	100	
Супутні доходи населення	23,2	38,1	52,1	50,9	1,01	42,3	58,1	32,9	100

Джерело: розраховано автором на основі [122]

Синхронність динаміки доходів та витрат населення (93,1%) свідчить про те, що збільшення фінансових ресурсів домогосподарств напряму визначає їхню купівельну спроможність. Важливо зазначити, що оплата праці в галузі торгівлі, як середній її рівень (96,9%), так і загальний обсяг (89,8%), є вагомим чинником формування доходів споживачів. Оскільки рівень зарплат безпосередньо впливає на можливості придбання товарів, його підвищення створює позитивні імпульси для зростання товарообороту.

Негативний вплив обсягу імпорту на товарооборот (-6,71%) пояснюється тим, що надмірне постачання імпортних товарів може зменшувати попит на внутрішню продукцію, створюючи конкурентний тиск

на вітчизняні торговельні підприємства. Особливо це стосується тих сегментів ринку, де імпортні товари мають суттєву цінову або якісну перевагу.

Детальніший аналіз доходів населення показує, що основні доходи, такі як заробітна плата та соціальні виплати, мають сильніший вплив на товарооборот (97,1%) порівняно із супутніми доходами (23,2%). Це означає, що стабільність основних джерел доходу є визначальним фактором підтримки рівня споживчого попиту. Водночас супутні доходи, які можуть включати разові виплати, інші нерегулярні надходження, мають слабший зв’язок із товарооборотом, оскільки їх частка у загальній структурі доходів є меншою.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що розвиток торгівлі в Україні значною мірою залежить від загального економічного зростання, рівня доходів населення та оплати праці в галузі.

Підсумовуючи вище наведене, з метою структурованої оцінки факторів макроекономічного та галузевого середовища, що впливають на розвиток торгівлі в Україні, нами сформована табл. 2.9, в якій ці фактори систематизовано з урахуванням напряму їх впливу на потенціал розвитку підприємств торгівлі України (позитивний чи негативний вплив).

Отже, на основі проведеного аналізу макроекономічних та галузевих факторів, що впливають на розвиток підприємств торгівлі в Україні, було визначено як позитивні, так і негативні чинники впливу. Зростання ВВП, доходів населення та рівня зайнятості сприяє підвищенню купівельної спроможності та розвитку торговельного сектору, тоді як інфляційні процеси, зниження інвестицій та імпортна конкуренція створюють значні загрози для стійкого функціонування галузі.

Таблиця 2.9

Зведена таблиця макроекономічних та галузевих факторів впливу на потенціал розвитку підприємств торгівлі України

Категорія факторів	Позитивний вплив	Негативний вплив
Макроекономічні фактори	Зростання ВВП – стимулює загальний економічний розвиток, що позитивно позначається на купівельній спроможності населення.	Високий рівень інфляції – призводить до зростання цін, зниження реальних доходів населення та скорочення обсягів споживання.
	Зростання доходів населення – сприяє підвищенню купівельної активності та збільшенню товарообороту.	Високий рівень імпорту – посилює конкуренцію з іноземними товарами, що може обмежувати можливості національних підприємств.
	Стабільні основні доходи населення – забезпечують сталий попит на товари першої необхідності.	Зниження купівельної спроможності населення – внаслідок макроекономічних криз, втрати робочих місць та економічної нестабільності.
	Зростання рівня зайнятості – створює стабільний фінансовий дохід населення, що позитивно впливає на рівень споживання.	Скорочення обсягів інвестицій у торгівлю – ускладнює розвиток галузі, обмежує модернізацію та впровадження інновацій.
Галузеві фактори	Середній рівень оплати праці в галузі – підвищує соціальну стабільність працівників сфери торгівлі та їхню продуктивність.	Дефіцит кадрів у сфері торгівлі – внаслідок масової міграції та мобілізації, що ускладнює функціонування підприємств торгівлі.
	Розвиток цифрових технологій та онлайн-торгівлі – сприяє розширенню ринку та доступу до більшої кількості споживачів.	Високі витрати на логістику та оренду приміщень – підвищують собівартість товарів та знижують прибутковість підприємств торгівлі.
	Підтримка національного виробника – сприяє розвитку внутрішнього ринку та забезпечує конкурентні переваги українських товарів.	Пошкодження інфраструктури – руйнування логістичних ланцюгів, складів та торговельних точок через військові дії.
	Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу – сприяють відновленню торгівлі та створенню нових підприємств.	Зниження платоспроможного попиту на непродовольчі товари – споживачі зосереджуються на товарах першої необхідності.

Джерело: складено автором на основі [121-143]

У складі галузевих факторів позитивний вплив мають цифровізація, підтримка національного виробника та державні програми стимулювання бізнесу, що сприяє модернізації торговельних процесів. Водночас кадровий дефіцит, руйнування інфраструктури та високі логістичні витрати гальмують розвиток підприємств торгівлі.

Отже, формування та реалізація потенціалу розвитку підприємств торгівлі є багатофакторним процесом, що визначається взаємодією зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні фактори, які включають макроекономічне середовище, державне регулювання, рівень конкуренції та соціально-економічні умови, визначають загальну стратегію розвитку торговельного сектору. Водночас, внутрішні фактори, такі як матеріально-технічна база, кадровий потенціал, рівень управлінських компетенцій та інноваційний потенціал, забезпечують можливість ефективної адаптації підприємств до змін у ринковому середовищі.

В умовах сучасних викликів, пов’язаних з глобалізацією, цифровізацією та нестабільністю економічної ситуації, підприємства торгівлі повинні використовувати комплексний підхід до управління факторами розвитку. Інтеграція ефективних стратегій державного регулювання, оптимізація внутрішніх ресурсів та впровадження інноваційних бізнес-моделей сприятимуть забезпеченню стабільного розвитку торгівельного сектору та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка діючої практики економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі України

У сучасних умовах ринкових відносин, що характеризуються динамічністю, невизначеністю зовнішнього середовища та зростаючою конкуренцією, зростає важливість своєчасного аналізу стану підприємств. Одним з ефективних підходів до вирішення цієї проблеми є проведення комплексу діагностичних процедур, спрямованих на оцінку економічного

стану підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває економічна діагностика, що забезпечує інструментарій для аналізу ключових аспектів діяльності підприємства, виявлення проблем та прогнозування подальшого розвитку.

У сучасній практиці економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі можна виділити три основні концептуальні підходи:

1. *Наукова економічна діагностика* – проводиться науковими установами з метою вдосконалення методик аналізу та розробки нових підходів до економічного оцінювання.

2. *Галузева економічна діагностика* – здійснюється аналітичними центрами, державними органами та експертами для оцінки загальних ринкових тенденцій, прогнозування змін та ідентифікації ризиків.

3. *Корпоративна економічна діагностика* – реалізується безпосередньо підприємствами торгівлі для забезпечення економічної безпеки, пошуку можливостей розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень.

У табл. 2.10 системно відображено особливості кожного типу економічної діагностики, що забезпечує комплексне оцінювання потенціалу розвитку підприємств торгівлі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємств торгівлі є комплексним процесом, що включає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність функціонування та довгострокову стійкість бізнесу. Основними завданнями такої діагностики є аналіз фінансово-економічних показників, дослідження ринкових тенденцій та прогнозування перспектив розвитку з урахуванням сучасних макро- та мікроекономічних умов.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика типів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі

Тип економічної діагностики	Основні завдання	Основні суб'єкти	Об'єкти діагностики	Методи аналізу	Основні результати та рекомендації
1	2	3	4	5	6
Наукова	- Розробка та вдосконалення методичних підходів до аналізу економічної діяльності підприємств торгівлі. - Формування нових концепцій оцінки ефективності торговельних мереж, логістичних систем, асортиментної та цінової політики.	Наукові установи, академічні та дослідницькі центри, спеціалізовані інститути з маркетингу та торгівлі.	Потенціал розвитку підприємств торгівлі: структурні та операційні аспекти діяльності, інноваційний та технологічний потенціал торговельних мереж.	Теоретичні та емпіричні дослідження, економетричне моделювання, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, кейс-стаді передових торговельних практик.	Визначення ефективних методик аналізу торговельних процесів, розробка рекомендацій щодо оптимізації логістичних систем, покращення асортиментної та цінової політики підприємств торгівлі.
Галузева	- Комплексне дослідження загальних ринкових тенденцій у сфері торгівлі. - Прогнозування змін споживчого попиту, рівня конкурентоспроможності та операційних ризиків. - Виявлення та оцінка ризиків, що впливають на функціонування галузі.	Аналітичні центри, галузеві асоціації, державні органи, експерти у сфері ринкової економіки та торгівлі.	Загальні ринкові процеси, тенденції розвитку роздрібної та оптової торгівлі, конкурентне середовище, зміни у споживчому попиті, логістичні та операційні фактори.	SWOT-, PEST-аналіз, моделювання, статистичний аналіз, маркетингові дослідження, прогнозування, аналіз конкурентоспроможності.	Формування прогнозів ринкових змін, оцінка динаміки конкурентного середовища та споживчого попиту, розробка рекомендацій щодо державного регулювання та підтримки галузі торгівлі, стратегій мінімізації ризиків.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Корпоративна	- Забезпечення економічної безпеки окремого підприємства торгівлі. - Виявлення шляхів оптимізації операційної діяльності та підвищення прибутковості. - Прийняття ефективних управлінських рішень для стійкого розвитку бізнесу.	Підприємства торгівлі, внутрішні аналітичні підрозділи, консалтингові компанії.	Потенціал розвитку підприємства торгівлі: фінансові показники, операційна ефективність, логістика, асортиментна та цінова політика, клієнтська база, маркетингові стратегії.	SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз ланцюгів постачання, benchmarking, оцінка ефективності торговельних операцій, аналіз якості обслуговування клієнтів.	Оцінка рівня економічної безпеки підприємства торгівлі, виявлення основних слабких місць, формування стратегії оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, рекомендації щодо вдосконалення маркетингових та операційних рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [83-85, 97-111, 115-117, 121-143]

Економічна діагностика потенціалу підприємств торгівлі спирається на низку кількісних та якісних індикаторів, що відображають рівень конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості до змін ринкового середовища. До основних показників належать:

- динаміка обсягів товарообороту – аналіз зміни обсягів продажів у різних часових періодах, що дозволяє оцінити стійкість підприємства на ринку, визначити сезонні коливання та ефективність стратегій збуту;
- ефективність маркетингових стратегій – оцінка впливу рекламних кампаній, цінової політики, програм лояльності та інших маркетингових інструментів на обсяг продажів, частку ринку та впізнаваність бренду;
- результативність закупівельної діяльності – аналіз ефективності процесу постачання товарів, оптимізація витрат на закупівлю, управління асортиментною політикою та оцінка співвідношення витрат і доходів;
- вплив автоматизації на витрати та продуктивність – вимірювання ефективності впровадження цифрових технологій (ERP-систем, CRM-рішень, автоматизованих складів) у контексті зниження операційних витрат та підвищення продуктивності персоналу;
- рівень адаптації до змін зовнішнього середовища – оцінка здатності підприємства швидко реагувати на макроекономічні зміни, коливання попиту, нові регуляторні вимоги, трансформації в споживчих перевагах та інші зовнішні виклики.

Виконання завдання підвищення ефективності комерційної діяльності базується на досягненні найбільшого прибутку від реалізації товарів за кожну одиницю витрат, іноді доцільно відступати від громіздких комплексних методик, а обрати спрощений її варіант, використовуючи визначений перелік індикаторів, котрі наведено в Додатку Е.

Залежно від спеціалізації підприємств торгівлі економічна діагностика потенціалу їх розвитку має певні специфічні особливості:

- підприємства оптової торгівлі – аналіз ефективності складської логістики, витрат на зберігання та транспортування, управління ризиками у постачанні;
- підприємства роздрібної торгівлі – дослідження купівельної поведінки споживачів, аналіз структури товарного асортименту, впливу маркетингових стратегій, ефективності розташування торговельних точок, рівня сервісу та персоналізації взаємодії з клієнтами.

Сучасний розвиток торгівлі в Україні зазнає суттєвого впливу як внутрішніх макроекономічних процесів, так і глобальних тенденцій, що вимагає врахування додаткових чинників у процесі економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі:

- автоматизація бізнес-процесів – активне впровадження ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), CRM-платформ, штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, прогнозування попиту та персоналізації маркетингових кампаній;
- розвиток цифрових технологій – поширення електронної комерції, використання Big Data для аналітики продажів, автоматизованих касових систем, мобільних додатків, що спрощують взаємодію зі споживачами та покращують точність прогнозів попиту;
- зміни в споживчій поведінці – перехід до безконтактних методів оплати, зростання популярності онлайн-замовлень, підвищення вимог до екологічності товарів, персоналізованого маркетингу та омніканального обслуговування клієнтів;
- військові та економічні виклики – необхідність адаптації підприємств до кризових умов, оптимізація витрат, розвиток гнучких логістичних ланцюгів, управління валютними ризиками, мінімізація залежності від окремих постачальників та зміна стратегій розвитку через геополітичні чинники.

Таким чином, економічна діагностика потенціалу розвитку підприємств торгівлі потребує системного підходу, що охоплює аналіз

внутрішніх ресурсів, зовнішніх загроз та можливостей, а також активне використання сучасних інформаційних технологій для прийняття стратегічних рішень. Вона дозволяє ідентифікувати проблеми, прогнозувати можливі ризики та формувати стратегічні напрями розвитку. Сучасні методи діагностики базуються на використанні інноваційних технологій, що забезпечують оперативність, точність та адаптивність аналітичних процесів. Подальше вдосконалення діагностичних методик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільного економічного середовища.

Результати економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі, що презентуються аналітичними агенціями та експертами, зазвичай носять достатньо інформативний характер. Характерною їх рисою є яскраве графічне оформлення та застосування публіцистичного стилю викладу інформації, що дозволяє презентувати ці результати у засобах масової інформації. Згідно з результатами економічної діагностики, аналітики визначають низку основних тенденцій, що характеризують потенціал розвитку підприємств роздрібної торгівлі України. Враховуючи динамічні зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, ці тенденції мають суттєвий вплив на стратегічні напрями розвитку галузі [121-143]:

1. Автоматизація та цифрова трансформація. Хоча українське суспільство зменшило увагу до наслідків пандемії COVID-19, країни Європейського Союзу продовжують впроваджувати заходи з мінімізації ризиків у сфері роздрібної торгівлі. Основний акцент робиться на автоматизації процесів та переведенні функцій, що традиційно виконуються персоналом, на машинне обладнання. Це включає: використання кас самообслуговування; інтеграцію поштоматів для омніканальних продажів; випробування автономних торговельних форматів без залучення касирів та обслуговуючого персоналу.

У контексті воєнного стану автоматизація набуває стратегічної важливості, оскільки дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільність

бізнес-процесів і зменшити вплив людського фактору. Використання сучасних ERP-систем, таких як SAP, Oracle та Microsoft Dynamics, стає необхідною умовою для ефективного управління підприємствами. Вартість впровадження таких систем варіюється від 100 тисяч до мільйонів доларів, проте дозволяє оптимізувати кадровий склад і підвищити ефективність управління.

2. Еволюція торговельної нерухомості та споживчих очікувань. Адаптація населення до умов енергетичних криз і безпекових загроз зумовила трансформацію підходів до планування торговельних об'єктів. Зростає попит на багатофункціональні простори, що об'єднують торговельні площі, зони для відпочинку та рекреації, освітні та коворкінг-простори.

Людиноцентричне проєктування торговельних об'єктів стає ключовим чинником для інвесторів і девелоперів, що підтверджується високою ефективністю цієї моделі в умовах кризових явищ.

3. *Трансформація форматів ритейлу та конкурентні переваги.* Глобальні роздрібні мережі активно змінюють концепції торговельних просторів, акцентуючи увагу на унікальному дизайні та емоційному залученні клієнтів. Зростаюча конкуренція на тлі демографічних змін в Україні посилює необхідність створення інноваційних форматів, які враховують специфіку споживчої поведінки. Українські торговельні простори, навіть до початку воєнного конфлікту, демонстрували високий рівень дизайну та ергономічності, що вигідно відрізняло їх на фоні аналогічних об'єктів у країнах ЄС.

4. Орієнтація на сталий розвиток та екологічну відповідальність. У рамках євроінтеграційних процесів Україна зобов'язана адаптувати бізнес-практики відповідно до екологічних стандартів ЄС. Важливими напрямами розвитку є використання вторинної сировини, перехід на відновлювані джерела енергії та інтеграція рекуперaційних систем.

Попри економічні труднощі, великі торговельні мережі, як приклад "Епіцентр", продовжують інвестувати в екологічні ініціативи, зокрема встановлення сонячних панелей для забезпечення енергетичної незалежності.

5. Зростання попиту на продукцію українського виробництва. Значний інтерес до товарів з маркуванням "Made in Ukraine" відкриває нові можливості для національних виробників як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Відповідно до змін у споживчих вподобаннях, українські постачальники розширюють свою присутність на європейських ринках, конкуруючи з міжнародними брендами. Попит на продукцію вітчизняного виробництва є стратегічним вектором розвитку національної економіки.

6. Інноваційні технології та поведінка споживачів. Аналітики Euromonitor зазначають, що у 2023 році саме споживачі визначатимуть ключові тенденції розвитку роздрібної торгівлі. Основними вимогами покупців стають підвищений рівень автоматизації процесів, доступність товарів, соціальна та екологічна відповідальність брендів.

Згідно з прогнозами, майже 40% ритейлерів планують інвестувати в робототехніку, що забезпечить оптимізацію процесу обслуговування клієнтів. Водночас, на фоні зростаючої інфляції споживачі все частіше обирають доступні альтернативи, що знижує рівень лояльності до конкретних брендів.

Роздрібна торгівля залишається ключовим сектором економіки України, забезпечуючи фінансові надходження та створюючи робочі місця. Попри значні виклики, пов’язані з воєнним конфліктом, підприємства демонструють високу адаптивність, впроваджуючи технологічні інновації та розвиваючи стійкі бізнес-моделі. Автоматизація, екологічна відповідальність та орієнтація на внутрішній ринок є ключовими факторами, що визначатимуть конкурентоспроможність українського ритейлу у найближчій перспективі.

Результати самодіагностики підприємств торгівлі слугують основою коригування власної стратегії подальшого розвитку та управлінських рішень. Такі коригування ґрунтуються на основі ділових очікувань та прогнозів щодо розвитку ринку, а їх, в свою чергу, вдало узагальнено Державною службою статистики України. Детально результати опитування представників торговельного бізнесу представлено в Додатку Ж.

Згідно з даними Державної служби статистики: «У І кварталі 2025р. індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі підвищився порівняно із IV кварталом 2024р. на 1,9 в.п. і становить плюс 10,3%» [148]. Детально коливання індикатору ділової впевненості в роздрібній торгівлі представлено на рис. 2.4.

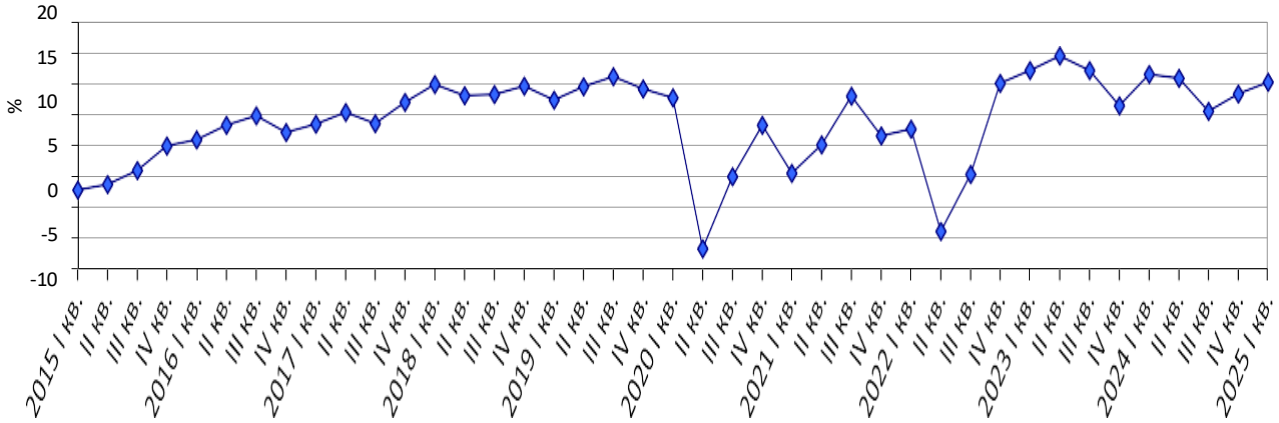

Рис. 2.4. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі

Джерело: [148]

Аналіз даних за жовтень-грудень 2024 року показує змішані результати для підприємств роздрібної торгівлі. У розділі 45 КВЕД (торгівля автотранспортними засобами) 34% підприємств відзначили зростання продажів, тоді як 35% повідомили про їх зменшення. Баланс становить -1, що свідчить про майже рівномірний розподіл між зростанням і падінням продажів. У розділі 47 КВЕД (роздрібна торгівля, крім автотранспорту) ситуація виглядає дещо краще: 60% підприємств зафіксували зростання, а лише 19% повідомили про падіння, що призвело до позитивного балансу 41 (рис. 2.5).

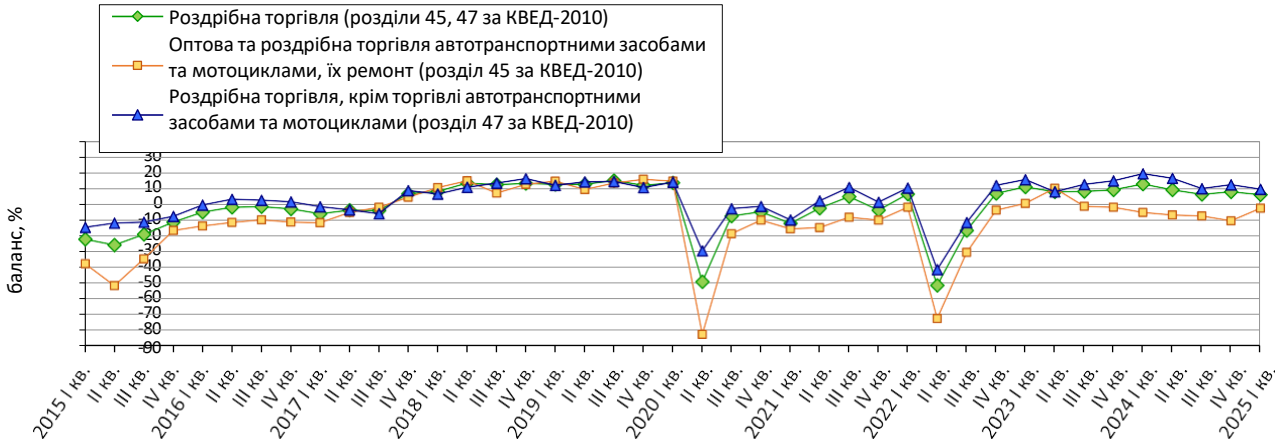

Рис. 2.5. Очікувані зміни обсягу продажу (обороту) в роздрібній торгівлі

Джерело: [148]

У більшості підприємств запаси товарів є достатніми (90-91% у різних сегментах торгівлі), що може свідчити про ефективне управління товарними запасами (рис. 2.6). Лише 2-4% підприємств повідомляють про надлишкові запаси, що може бути наслідком надмірного попереднього замовлення або зниження попиту. Водночас 7-8% підприємств мають нижчий за норму рівень запасів, що може створити труднощі в обслуговуванні клієнтів у період підвищеного попиту.

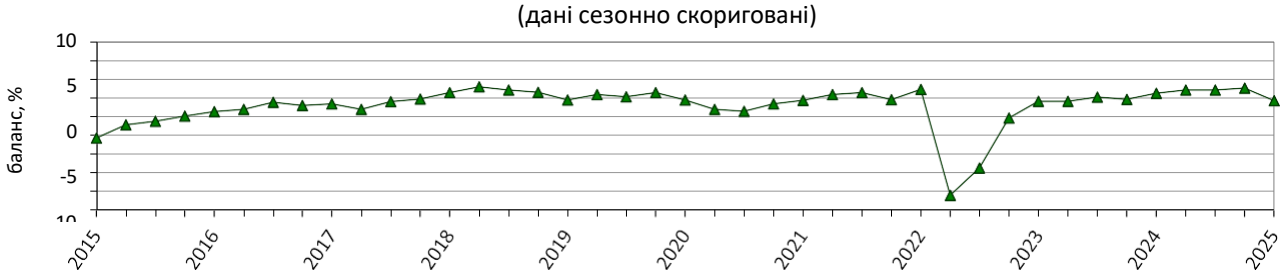

Рис. 2.6. Оцінка поточного обсягу товарних запасів у роздрібній торгівлі

Джерело: [148]

Більшість підприємств оцінюють майбутній розвиток як складний: у розділі 45 КВЕД 98% респондентів вказали, що прогнозувати ситуацію важко

або досить важко. Аналогічна ситуація спостерігається і в роздрібній торгівлі (розділ 47 КВЕД): 94% підприємств стикаються зі складнощами прогнозування. Це свідчить про високий рівень невизначеності, який може бути спричинений макроекономічними ризиками, інфляційними процесами та нестабільністю споживчого попиту.

Очікувані зміни в I кварталі 2025 року вказують на скорочення обсягів замовлень у постачальників (рис. 2.7). У розділі 45 КВЕД баланс становить -25, що вказує на значне скорочення, а в розділі 47 КВЕД баланс -5, що є менш критичним, але свідчить про зниження активності закупівель. У торгівлі автотранспортом баланс становить -31, що свідчить про значний спад, тоді як у загальній роздрібній торгівлі баланс -2, тобто очікування менш песимістичні, проте динаміка негативна.

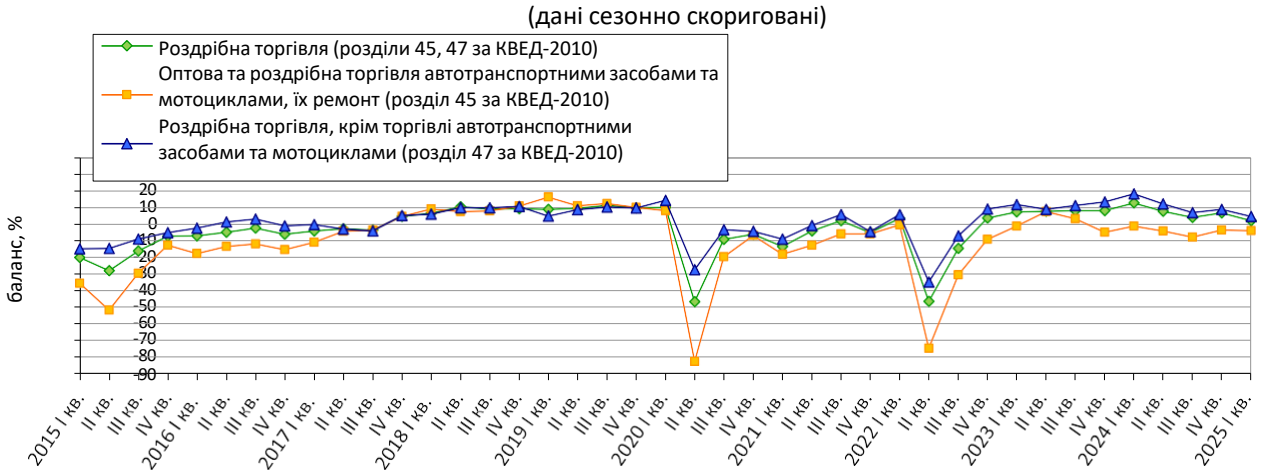

Рис. 2.7. Очікувані зміни обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі

Джерело: [148]

Кількість працівників також скорочуватиметься: у розділі 45 КВЕД баланс -7, а у розділі 47 -8, що може вказувати на оптимізацію витрат через зниження продажів.

Більшість підприємств (67% у розділі 47 та 66% у розділі 45) очікують зростання цін, що може бути наслідком інфляційного тиску, зростання вартості логістики та підвищення собівартості товарів (рис. .

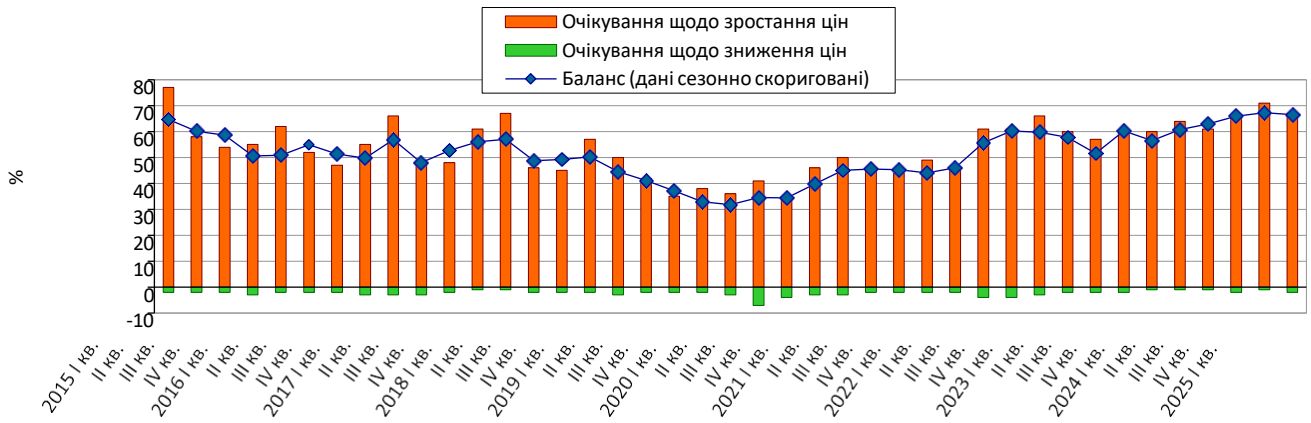

Рис. 2.8. Очікувані зміни цін реалізації товарів у роздрібній торгівлі

Джерело: [148]

Роздрібна торгівля в Україні знаходиться в умовах високої невизначеності, а основними викликами залишаються падіння попиту, інфляція та скорочення зайнятості. Водночас підприємствам слід приділяти більше уваги адаптаційним стратегіям, таким як диверсифікація асортименту, цифровізація та оптимізація логістичних процесів.

Отже, практика самостійної економічної діагностики підприємств торгівлі ґрунтується на поєднанні результатів аналізу внутрішніх чинників розвитку та характеристик ринку, а головне – ґрунтується на прогнозах розвитку макроекономічних та галузевих показників. За результатами узагальнення результатів опитування представників підприємств торгівлі можемо узагальнити, що бізнес успішно адаптується до військових умов та планує поступово розвиватися і реалізовувати власний потенціал.

Висновок до розділу 2

Аналіз ключових параметрів розвитку підприємств торгівлі України свідчить про значні зміни у структурі та динаміці галузі за період 2010–2023

років. Основними чинниками впливу стали економічні кризи, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення 2022 року.

Попри загальне скорочення кількості суб'єктів торгівлі, великі підприємства зберегли та посилили свої позиції. З 2015 до 2022 року кількість підприємств торгівлі зменшилася на 12,3%, а їх частка в структурі бізнесу України – до 25,7%. Водночас частка зайнятих у торгівлі зросла до 18,2% у 2023 році, хоча війна посилила дефіцит кадрів. Підприємства торгівлі залишаються ключовими гравцями економіки, забезпечуючи суттєву частку обсягів реалізації продукції (товарів, послуг). Оптовий товарооборот стабільно зростав до 2021 року, але зазнав втрат у 2022-му, тоді як роздрібний сектор поступово відновлюється.

Отже, узагальнюючи результати аналізу ключових параметрів розвитку торгівлі в Україні з 2000-х років і по теперішній час, можна виділити три ключові періоди, кожен з яких має свої характерні риси і виклики та визначає певний етап розвитку внутрішньої торгівлі України. Перший етап (2000–2014 рр.) базується на трансформаційних процесах, пов'язаних із формуванням ринкової економіки, лібералізацією торгівлі та інтеграцією України у світову економіку. Головний критерій – інституційні зміни, що сприяли зростанню торговельної інфраструктури та адаптації споживчого ринку. Другий етап (2014–2022 рр.) визначений кризовими та адаптаційними процесами, спричиненими геополітичними потрясіннями, переорієнтацією торговельних зв'язків та розвитком цифрових технологій у сфері торгівлі. Третій етап (2022 р. – до сьогодні) характеризується економічним відновленням у контексті війни, де ключовими чинниками стали відновлення інфраструктури, логістичні трансформації та подальша цифровізація торгівлі.

Таким чином, торговельна галузь України зазнала серйозних потрясінь, але адаптивність бізнесу, цифровізація та державна підтримка сприяють поступовій стабілізації. Подальший розвиток залежить від безпекової ситуації, відновлення логістичних ланцюгів та реалізації стратегій підтримки малого та середнього бізнесу.

Оцінка впливу макроекономічних і галузевих факторів на потенціал розвитку підприємств торгівлі України підтверджує, що їхнє функціонування та стратегічний розвиток значною мірою залежать від стану зовнішнього економічного середовища. Макроекономічні фактори, такі як ВВП, рівень доходів населення, державна економічна політика та інвестиційна активність, визначають загальні умови для розвитку галузі. Водночас галузеві особливості, включаючи рівень конкуренції, інституційну спроможність та організаційно-економічні чинники, впливають на здатність підприємств адаптуватися до змін та підвищувати ефективність діяльності.

Результати дослідження підтверджують високу кореляцію між товарооборотом та макроекономічними показниками, що свідчить про тісний зв’язок між економічним зростанням та розвитком торгівлі. В умовах глобалізаційних викликів, пандемічних та військових загроз підприємства торгівлі стикаються з новими ризиками, включаючи порушення логістичних ланцюгів, нестабільність купівельної спроможності населення та регуляторні бар'єри.

Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємств торгівлі України є невід’ємним інструментом аналізу та прогнозування їхнього функціонування в умовах високої невизначеності, зростаючої конкуренції та глобальних економічних викликів. Вона охоплює оцінку фінансових, ринкових та технологічних аспектів діяльності підприємств, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, ідентифікувати ризики та формувати стратегії адаптації й розвитку.

Аналізуючи сучасну практику економічної діагностики, можна виокремити три ключові підходи: науковий, галузевий та корпоративний. Кожен із них має свої особливості та сфери застосування, проте всі вони спрямовані на підвищення ефективності управління підприємствами торгівлі. Науковий рівень забезпечує розробку та вдосконалення методології економічної діагностики, галузевий – аналіз загальних ринкових тенденцій, оцінку конкурентного середовища та прогнозування змін, а корпоративний –

дослідження внутрішніх економічних показників підприємств торгівлі для прийняття ефективних управлінських рішень. Запропонований підхід до економічної діагностики, що поєднує наукові дослідження, галузевий аналіз та корпоративні оцінки, забезпечує комплексну оцінку розвитку підприємств торгівлі. Це сприяє покращенню методологічних основ досліджень, підвищенню точності прогнозування ринкових тенденцій та ефективному стратегічному плануванню підприємств у сфері торгівлі.

Дослідження ключових індикаторів, таких як динаміка товарообороту, ефективність маркетингових стратегій, рівень автоматизації та адаптивність до змін ринку, дає змогу підприємствам ухвалювати зважені управлінські рішення та забезпечувати стійкість свого розвитку. Значний вплив на сучасний стан торгівлі в Україні мають технологічні інновації, автоматизація бізнес-процесів, трансформація форматів роздрібної торгівлі, зростання екологічної свідомості та зміни в споживчих вподобаннях. Додатковими викликами для бізнесу стали військові та економічні потрясіння, що змушують підприємства швидко адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати та впроваджувати нові підходи до логістики й операційного управління. Відповідно до результатів економічної діагностики, підприємства, що здатні гнучко реагувати на зміни та впроваджувати сучасні цифрові технології, демонструють вищий рівень стійкості та конкурентоспроможності. Отже, удосконалення методик економічної діагностики, активне використання інноваційних технологій та стратегічне планування з урахуванням сучасних викликів сприятимуть зростанню ефективності підприємств торгівлі України та їхньому успішному функціонуванню в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

3.1. Методика комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

У світі, що стрімко змінюється, сфера торгівлі вимагає особливої уваги та детального аналізу. Зростання конкуренції, цифровізація процесів, зміни у споживацькій поведінці та глобалізація вимагають від підприємств торгівлі гнучкості та адаптивності. У цьому контексті, дослідження методичних підходів до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства набуває особливого значення.

Перш за все, комплексний підхід до діагностики дозволяє оцінити всі аспекти діяльності підприємства: від фінансового стану до внутрішньої культури та ефективності операційних процесів. Такий підхід сприяє глибокому розумінню сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, з якими стикається підприємство, дозволяючи розробляти стратегії для сталого розвитку та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Актуальність таких досліджень посилюється також новими викликами, такими як цифрова трансформація та екологічна стійкість. Цифрові технології змінюють способи ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств торгівлі інноваційного підходу до управління, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Екологічна стійкість, у свою чергу, стає ключовим чинником у збереженні репутації та конкурентоспроможності на ринку.

У цьому контексті, методичні підходи до діагностики дозволяють не тільки виявити проблемні зони, але й ідентифікувати нові напрямки для інвестицій, інновацій та розвитку. Таким чином, вони стають ключовими інструментами для підтримки стійкого росту та адаптації підприємства до постійно змінюваних умов бізнес-середовища.

Врешті, дослідження методичних підходів до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі в сучасних умовах є беззаперечною. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості, інноваційності та стійкості підприємств у викликах сьогоднішнього дня.

Існуючі на сьогодні методичні підходи до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку різноманітних підприємств ґрунтуються переважно на комбінації та поєднанні базових результатів аналізу за окремими ключовими напрямками та їх узагальнення. Головними складовими такого аналізу зазвичай є [95-105, 107-117]:

1. Фінансовий аналіз: Включає оцінку показників, таких як прибуток, дохідність, ліквідність, фінансова стабільність. Використовуються методи, такі як горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових звітів, аналіз співвідношень та індексні методи.

2. Аналіз SWOT: Структурований підхід, що включає визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства. Цей метод допомагає в ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на потенціал розвитку.

3. Аналіз ринкового потенціалу: Вивчення ринкової ситуації, аналіз конкурентів, попиту та споживацьких тенденцій. Може включати сегментацію ринку та аналіз цільових груп споживачів.

4. Аналіз внутрішніх процесів: Оцінка ефективності внутрішніх процесів підприємства, включаючи логістику, управління запасами, продажі та маркетинг. Використання методів бізнес-процесінгу для покращення операційної діяльності.

5. Портфельний аналіз: Оцінка асортименту продукції та послуг, що пропонуються підприємством, для визначення їхнього внеску у загальний успіх бізнесу.

6. Аналіз людських ресурсів: Оцінка внеску персоналу у діяльність підприємства, аналіз ефективності управління персоналом, корпоративної культури та мотиваційних систем.

7. Цифрова діагностика: Оцінка ступеня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, аналіз ефективності цифрового маркетингу, електронної комерції тощо.

8. Екологічний аналіз: Оцінка впливу діяльності підприємства на довкілля та аналіз заходів зі сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Комбінування цих підходів дозволяє отримати комплексне уявлення про потенціал розвитку підприємства, ідентифікувати ключові вектори для росту та розробити ефективні стратегії управління.

В епоху стрімких технологічних змін та цифровізації бізнесу з'являються нові, більш сучасні методичні підходи до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі. Ось деякі з них [149-154]:

1. Використання великих даних (Big Data): Аналіз великих обсягів даних дозволяє отримати глибші та більш точні інсайти про поведінку споживачів, ринкові тенденції, а також про внутрішню ефективність бізнес-процесів.

2. Машинне навчання та штучний інтелект: Ці технології можуть бути використані для прогнозування тенденцій продажів, оптимізації запасів, а також для розробки персоналізованих маркетингових стратегій.

3. Цифрова інтеграція: Оцінка того, наскільки добре підприємство інтегровано в цифровий простір. Це включає веб-присутність, електронну комерцію, цифрові маркетингові канали тощо.

4. Аналіз клієнтського досвіду (Customer Experience Analysis): Вивчення досвіду та вражень клієнтів для покращення сервісу та збільшення лояльності споживачів.

5. Соціальні медіа аналітика: Використання даних з соціальних мереж для аналізу настроїв споживачів, впливу на бренд та поведінкових тенденцій.

6. Моделювання сценаріїв та стрес-тестування: Прогнозування можливих сценаріїв розвитку ринку та оцінка стійкості підприємства до потенційних кризових ситуацій.

7. Blockchain та його застосування: Для забезпечення прозорості та безпеки у фінансових операціях, ланцюгах поставок та інших аспектах діяльності підприємства.

8. Екологічна стійкість та аналіз вуглецевого сліду: Врахування екологічних аспектів та їх впливу на довгостроковий розвиток та репутацію підприємства.

9. Крос-функціональний аналіз: Інтеграція даних з різних відділів (наприклад, маркетингу, продажів, логістики) для отримання повної картини бізнес-процесів.

Ці сучасні методичні підходи дозволяють підприємствам торгівлі не тільки аналізувати поточний стан, але й ефективно адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов, а також інноваційно підходити до розвитку свого бізнесу.

У будь-якому випадку, окреслені складові аналізу часто формують окремі елементи комплексної оцінки. Відповідно. кількісні та якісні його складові потребують приведення до єдиної чи порівнюваної основи. Крім того, деякі методики передбачають формування кінцевого інтегрального або матричного показника. Отже, в результаті комплексної оцінки потенціалу розвитку підприємств торгівлі, в залежності від обраної методики, стає можливим отримати результати у формі:

- якісної характеристики – наприклад, високий, низький, стрімкий, частково реалізований тощо);
- кількісної характеристики – зазвичай у формі коефіцієнта від 0 до 1 або відсотка від 0% до 100% - індексного чи інтегрованого показника;

- матричної характеристики – наприклад, зона потенційного розвитку, зона реалізації наявного потенціалу, зона скорочення потенціалу – тобто, відбувається встановлення зони рівня потенціалу за принципом матриці SWOT-аналізу.

Формування якісних характеристик передбачає, зазвичай, проведення різноманітних видів аналізу та формування авторитетної експертної думки.

Формування кількісної характеристики є дуже поширеним, оскільки дозволяє обґрунтовано порівнювати результати оцінки потенціалу розвитку різних підприємств торгівлі, навіть при відмінних масштабах їх діяльності. Для цього, традиційно, реалізуються всі етапи аналізу – переважно розрахункові, котрі становлять складові методики. Після цього відбувається приведення результатів аналізу до єдиної порівнюваної цифрової основи. Для цього можуть бути використані методи вагових коефіцієнтів або ж нормування показників. Вагові коефіцієнти переважно встановлюються експертним методом. Методики нормування ж є більш універсальними, оскільки забезпечують фіксований числовий діапазон для самих різноманітних показників та виключають суб'єктивні складові із процедур оцінки потенціалу розвитку підприємств торгівлі.

Матричні методики зустрічаються в літературі рідше, оскільки результатом їх застосування часто є досить усереднений результат. Інформація, використовувана для формування аналітичної оцінки згідно з визначеними цілями, реєструється у вигляді матриці, яка є квадратною таблицею. Основними джерелами даних для цієї матриці, зазвичай, є звіти внутрішнього управління та інформація про динаміку ринку. При розробці управлінських рішень, коли вибір має здійснюватися між двома можливостями, важливо включити до матриці дані про досягнуті результати кожної з альтернатив та витрати на їх впровадження. Елементи матриці, розташовані на перехресті її рядків та стовпців, представляють собою індивідуальні міри оцінки кожної альтернативи. Деякі з цих показників мають економічне значення, інші - менш важливі. Таким чином, вибір

показників для мультикритеріальної оцінки в матричній моделі повинен базуватися на їх економічній вагомості.

Система показників матричної моделі має ієрархічний характер і дозволяє отримувати індивідуальні, групові та загальні оцінки. Індивідуальні оцінки формуються шляхом порівняння показників між різними альтернативами. Кожен елемент матриці приписується до певного блоку взаємодії.

Групові оцінки розраховуються як середня величина індивідуальних показників, при цьому важливо вибрати метод середнього, який не спотворює економічний сенс отриманих оцінок. Зазвичай використовується метод розрахунку середньоарифметичного середнього. Загальна оцінка, в свою чергу, визначається як середнє з групових оцінок.

На наш погляд, варто виокремити низку переваг кількісних, зокрема інтегральних та індексних, методик комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі порівняно з експертними, матричними чи іншими методиками. Ось кілька ключових моментів, що підкреслюють ефективність кількісних методів [100-103, 149-151, 153, 154]:

– Об'єктивність і відтворюваність: кількісні методи базуються на об'єктивних даних, таких як фінансова звітність, показники продажів, ринкові тенденції тощо. Це забезпечує високий рівень об'єктивності та відтворюваності результатів, у той час як експертні оцінки часто залежать від суб'єктивних думок та переконань.

– Комплексність аналізу: інтегральні та індексні методи дозволяють комплексно оцінити різні аспекти діяльності підприємства, інтегруючи різноманітні показники в єдину оцінку. Такий підхід допомагає виявити складні взаємозв'язки та забезпечує глибокий аналіз потенціалу розвитку.

– Кількісна оцінка ризиків та можливостей: використання кількісних методів дозволяє точно оцінити ризики та можливості, пов'язані з різними стратегіями розвитку підприємства. Це може включати аналіз чутливості, оцінку ROI (повернення інвестицій), прогнозування ринкових тенденцій тощо.

– Масштабування та адаптація: кількісні методи легше масштабувати та адаптувати під різні умови та розміри підприємств. Це забезпечує їх широке застосування в різних галузях та для різних типів бізнесу.

– Використання передових аналітичних інструментів: кількісні методи дозволяють застосовувати сучасні аналітичні інструменти, такі як статистичний аналіз, машинне навчання та штучний інтелект. Це сприяє глибшому розумінню даних і виявленню неочевидних тенденцій.

Проте, важливо зазначити, що незважаючи на переваги кількісних методів, ефективне управління підприємством часто вимагає комбінації різних підходів. Комбінування кількісних методів з якісними аналізами, включаючи експертні оцінки, може забезпечити більш глибокий та всебічний погляд на потенціал розвитку підприємства.

Для формування власного бачення комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі ми вважаємо за доречне скористатися саме кількісним підходом із формуванням інтегрального показника. Для цього вважаємо за доречне виокремити такі блоки розрахункових показників, що стануть передумовою формування кінцевого індексу:

1. Показники оцінки майнового стану: структура активів за співвідношенням оборотних та необоротних активів, відносно нормативу; частка дебіторської заборгованості в активах (що характеризує платіжну дисципліну в сфері торгівлі); показники ліквідності активів; показники зношеності майна.

2. Показники оцінки фінансового стану: рівень фінансової автономії; показники структури зобов’язань підприємства торгівлі.

3. Показники оцінки результатів діяльності підприємства: у формі рентабельності майна, капіталу, зобов’язань, всієї діяльності, основної діяльності.

4. Показники ділової активності: тривалість обороту дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості та чистого оборотного капіталу;

5. Показники ефективності використання ресурсів: продуктивність основних засобів, матеріаломісткість продажів, структура витрат діяльності.

Дані показник в переважній більшості є розрахунковими та визначаються за даними фінансової звітності. Отже, для цілей формування комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі необхідно сформувати масив вихідних даних для оцінки. Для автоматизації процесу подальшої оцінки вважаємо за доречне формувати масив вихідних даних або засобами MSExcel (тоді подальші формули для розрахунку необхідно буде сформувати самостійно), або ж скористатися спеціалізованим програмним забезпеченням для фінансового аналізу (Audit Expert, Майстер Фінансів: Аналіз Проф, Фінансист тощо). Тоді результати такого автоматизованого аналізу можуть бути перенесені в інше розрахункове програмне забезпечення – MSExcel, BMDPE, Views, GenStat тощо). Звичайно, отримані результати першого розрахункового етапу матимуть різні значення та одиниці виміру – відсотки, частки, гривні на одиницю тощо. Відповідно, для забезпечення доречності подальших розрахунків пропонуємо користуватися саме коефіцієнтними (частковими) вимірами – без приведення показників до відсоткових значень (показники оборотності в такому випадку варто розраховувати відносно тривалості календарного року як абсолютного показника рівного 1).

Після визначення розрахункових характеристик варто забезпечити можливість їх приведення до єдиного інтегрального значення. Для цього пропонуємо скористатися методикою статистичного нормування показників: всі визначені коефіцієнти розподіляються на стимулятори (показники. зростання яких свідчить про розвиток торговельного бізнесу) та деструктори (показники, зростання яких свідчить про погіршення стану розвитку бізнесу).

Стандартний підхід до нормування показників вибірки передбачає вибір мінімального та максимального значення в ній з подальшим використанням спеціалізованих формул:

$$\overline{x_i} = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, i = \overline{1,n} \qquad \text{для стимуляторів (3.1)}$$

При цьому, $\overline{x_i} = 0$, коли $x_i = x_{min}$ та $x_i = 1$, коли $x_i = x_{max}$.

$$\overline{x_i} = \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}}, i = \overline{1,n} \qquad \text{для деструкторів (3.2)}$$

При цьому, $\overline{x_i} = 0$, коли $x_i = x_{max}$ та $x_i = 1$, коли $x_i = x_{min}$.

Для забезпечення дієвості методики комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі при зміні масиву вихідних даних та максимальної автоматизації розрахунків, вважаємо за доречне процеси визначення x_{min} та x_{max} також здійснювати спеціалізованими вбудованими інструментами відповідного програмного забезпечення.

Після нормування розрахункового блоку показників можна реалізовувати останній етап методики – формування інтегрального показника. В результаті нормування складових індексу масив розрахункових даних відповідає параметрам: $0 \leq \overline{x_j} \leq 1$. При цьому,

$\overline{x_j}$ (нормований) = 1 – оптимальне, бажане значення показника;

$\overline{x_j}$ (нормований) = 0 – недопустиме, критичне значення показника.

За умови, що x_j, $j = \overline{1, m}$ – первинні показники функціонування системи. Тоді, за умови, що період оцінки складатиме n років, а m – кількість складових в комплексній оцінці, то інтегральний індекс комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі визначатиметься наступним чином:

$$I = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} k_j \bar{x}_{ij} \quad (3.3)$$

де $\overline{x_{ij}}$ – нормалізовані значення складових оцінки, а k_j – вагові коефіцієнти, що можуть бути встановлені експертним методом або змінені за зміни умов статистичної вибірки (для спрощення візуалізації результатів апробації методики економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі приймаємо вагові коефіцієнти рівними, тобто:

$$k_j = 1/m \quad (3.4)$$

Отже, сформулювавши методику економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі та визначивши основні етапи її реалізації, можемо апробувати її застосування в сучасних умовах. Для цього обираємо кілька крупних ритейлерів України (табл. 3.1).

За даними їх фінансової звітності сформуємо масив вихідних даних для аналізу (Додаток И). Для презентації дієвості методики комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі обрано допустимий період дослідження в 5 років, оскільки саме в цьому інтервалі не змінювалася організаційно-правова форма обраних ритейлерів, не проводилось злиття, поглинання чи реорганізації.

Таблиця 3.1

Відбір підприємств торгівлі для апробації методики комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Юридична особа - ритейлер	Коротка характеристика	Кількість об'єктів ритейлингу*
АТ Сільпо Рітейл	Є складовою FozzyGroup, котра не об'єднується в холдинг, диверсифікуючи бенефіціарів. Почала свою діяльність у 1997 році	312
ТОВ «Новус Україна»	Входить до литовської інвестиційної групи BT Invest. На ринку України представлена з 2008 року	82
ТОВ Ашан Україна	Холдингова компанія французького походження, що представлена у 13 країнах світу. На ринку України - з 2007 року (перший гіпермаркет відкрито у 2008 році). Компанія не покинула ринок країни-агресора. А тому бойкотується багатьма українцями	26
ТОВ АТБ-Маркет	Складова корпорації АТБ, що утворена у 1993 році. Позиціонує себе як дискаунтер	1346
ТОВ Метро Кеш енд Кері Україна	Міжнародна торговельна компанія із штаб-квартирою в Німеччині. Представлена в понад 30 країнах світу. Позиціонує себе. Як торгова мережа направлена на обслуговування HoReCa (індустрія гостинності) та дрібних підприємців. Не покинула ринок країни-агресора	26

Джерело: складено автором на основі [155-159]

* - кількість торговельних точок вказана станом на початок 2022 року. а тому не відображає втрати на ТОТ та втрати внаслідок бойових дій та ракетних атак

На підставі масиву вихідних даних здійснено розрахунок спеціалізованих коефіцієнтів аналізу, оптимізацію та нормування результатів, їх коригування на ваговий коефіцієнт та визначено кінцевий інтегральний показник потенціалу розвитку підприємства торгівлі (табл. 3.2).

Представлена методика на етапі встановлення вагових коефіцієнтів передбачає їх рівність (1/15 = 0,066667), оскільки носить демонстраційний характер. Значення вагових коефіцієнтів має бути встановлене користувачем методики самостійно на основі експертного методу – спираючись на власне

бачення, або ж думку спеціального кола респондентів – переважно топ-менеджерів підприємства торгівлі.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку інтегрального показника потенціалу розвитку підприємства торгівлі (на основі внутрішніх чинників)

Юридична особа - ритейлер	20108	2019	2020	2021	2022	Узагаль-нений індекс	Тенденція
АТ Сільпо Рітейл	0,223863	0,205327	0,175767	0,18649	0,17974	0,194237	Зниження
ТОВ «Новус Україна»	0,279439	0,32569	0,252083	0,252403	0,286435	0,27921	Зростання
ТОВ Ашан Україна	0,331219	0,320124	0,249738	0,31934	0,293246	0,302733	Зниження
ТОВ АТБ-Маркет	0,636754	0,590178	0,536544	0,561055	0,508885	0,566683	Зниження
ТОВ Метро Кеш енд Кері Україна	0,426939	0,491262	0,386617	0,474688	0,370826	0,430066	Зниження

Джерело: розраховано автором на основі [160]

Запропонована методика комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі призначена для використання управлінським персоналом, аналітиками ринку та іншими зацікавленими особами. Головною її перевагою, на наш погляд, використання динамічних показників оцінки та порівнюваність результатів, незалежно від масштабу бізнесу. Також, серед переваг даної методики варто відмітити її адаптивність – користувач може самостійно коригувати вагові коефіцієнти оцінки чи окремі її складові, в залежності від доступних інформаційних ресурсів. Також варто відзначити простоту етапу розрахунків – інформаційну їх основу становлять дані публічної звітності. Коефіцієнти оцінки фінансово-майнового стану підприємства можуть бути визначені майже в будь-якій автоматизованій системі управлінського обліку або в ERP-системі. Оптимізація, нормування ж та зважування показників може бути здійснене за

допомогою будь-якого розрахункового програмного забезпечення або забезпечення сфери статистичного чи економетричного аналізу (MSExcel, EViews, GenStat, Maple, MathCAD, Mathematica, MATLAB, MESOSAUR, Minitab, NCSS, STADIA, Stata, Statistica, StatGraphics тощо).

Наведена методика комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі ґрунтується на результативних показниках їх діяльності, що вже сформувалися під суттєвим впливом ринкової ситуації, а їх динаміка як раз і характеризує її тенденції.

У результаті апробації презентованої методики встановлено, що найвищий потенціал серед досліджуваних ритейлерів має ТОВ «АТБ-Маркет», а найнижчий – АТ Сільпо-Рітейл. Варто наголосити, що мережа Сільпо оцінювалася як самостійна складова Fozzy Group. Цікаво відзначити, що майже для всіх підприємств торгівлі коливання інтегральної оцінки є допустимим в межах досліджуваного часового діапазону, тобто методика демонструє власну стабільну дієвість.

При цьому, виявлено скорочення торговельного потенціалу за всіма досліджуваними ритейлерами, крім ТОВ «Новус Украна». Оцінивши реальний стан досліджуваних мереж, знаходимо підтвердження виявленої тенденції. Зокрема, АТ «Сільпо Рітейл» демонструє стабільну збитковість діяльності, котра зумовлена як організацією розрахунків в середині Fozzy Group, так і реальним скороченням прибутковості. У зв’язку з цим останні два роки система маркетингу АТ «Сільпо Рітейл» стала значно агресивнішою, а напрямком діяльності. що максимально активно розвивається стала он-лайн торгівля з доставкою продуктів споживачам.

Мережа гіпермаркетів Ашан має свої особливості – вони розташовуються на околицях міст або у великих спальних районах та спрямовані на залучення споживачів для тижневих закупок для всієї родини. Така торговельна пропозиція буде актуальною переважно для великих міст, а тому в Україні мережа досягла представництва в усіх найбільших містах та їх

супутниках. Крім того, на тлі репутаційних втрат ритейлера в Україні потенціал його розвитку суттєво скорочується.

Аналогічна ситуація склалася і для мережі ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», однак особливості цінової політики ставлять дану мережу у більш вигідне положення. При цьому, показники комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку, що визначені для даної мережі, демонструють незначні синусоїдальні коливання, що свідчить про сталий розвиток компанії.

Цікавими для аналізу є показники розвитку мережі АТБ-Маркет. Ця мережа є найбільшою в Україні і за кількістю торговельних точок, і за товарооборотом. На сьогодні, завдяки кооперації з Райффайзен Банком, розвитку торгової марки «Своя Лінія», власних логістичних центрів та окремих елементів виробництва – мережа поступово набуває первинних ознак промислово-фінансової групи. В той же час із початком повномасштабної війни саме ця мережа зазнала і найбільших втрат – зруйновано два з восьми розподільчих центрів товару, щонайменше 100 магазинів мережі або знищені, або розграбовані, значна частина активів залишилась на тимчасово-окупованих територіях. Незважаючи на такі глибокі економічні шоки, мережа встояла, а у 2023 році поступово відновила власний розвиток, що підтверджується і розрахованими нами показниками.

ТОВ «Новус Україна» - єдиний ритейлер, котрий за нашими розрахунками демонструє умовно-стабільне зростання потенціалу власного розвитку. Своєрідною особливістю розвитку мережі є відкриття нових об’єктів торгівлі в нових спальних районах, житлових масивах чи великих ЖК. Завдяки постійному вливанню материнського капіталу та мобільності згортання-розгортання торговельних точок, ритейлер швидко адаптується до змін зовнішнього середовища.

Наведені нами гіпотези в достатній мірі підтверджуються авторитетними рейтингами розвитку ритейлерів України. Так, за версією Forbes Ukraine. Проаналізовані нами мережі входять в ТОП-20 приватних

компаній вітчизняного ритейлу, а їх прядок в цьому рейтингу є близьким до наших висновків [161]. Рейтинг All Retail ґрунтується виключно на показниках товарообороту, а тому, хоч і не відображає потенціалу розвитку підприємств торгівлі, при оцінці в динаміці може його певною мірою ілюструвати. Всі проаналізовані нами мережі входять до ТОП 50 FMCG за версією All Retail, а динаміка позицій в цілому є аналогічною до динаміки коливань отриманого нами показника комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку торговельного підприємства [162].

Взагалі, варто відмітити, що переважна більшість рейтингів підприємств торгівлі ґрунтується на одному чи двох параметрах – кількість магазинів, товарооборот, прибуток тощо. Рейтинг ритейлерів від Forbes Ukraine передбачає аналіз чотирьох параметрів – виторг та його динаміка, прибуток та кількість працівників. Запропонована нами методика комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі ґрунтується на 19 базових показниках та 15 розрахункових, а тому має значно аргументованіше аналітичне підґрунтя і може використовуватися в різноманітних аналітичних цілях. Крім того, завдяки автоматизації розрахунків процес обрахунку потенціалу розвитку підприємства торгівлі може містити елементи моделювання: на основі внесення планових показників розвитку – цілком доступними інструментами – можна оцінити коливання власного чи конкурентного потенціалу розвитку. Головне в даному процесі – достовірне планування та достатнє його інформаційне забезпечення.

3.2. Інформаційне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Комплексна економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі вимагає системного підходу до формування її інформаційного забезпечення. Інформаційна база діагностики формується як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел, що забезпечує об'єктивність аналізу. Основними джерелами зовнішньої інформації виступають консолідована фінансова звітність підприємств, підтверджена аудиторськими висновками, а також аналітичні оцінки ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Водночас, врахування лише фінансових показників є недостатнім для всебічного аналізу, що зумовлює необхідність залучення ширшого спектра інформаційних ресурсів.

Інформаційне забезпечення діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі безпосередньо залежить від обраної методики аналізу. В сучасній науковій літературі виділяють дві основні моделі такої діагностики [163]:

- економічна (фінансова) модель - зосереджена на оцінці фінансових ресурсів та ефективності їх використання;
- бухгалтерська модель - базується на аналізі балансової вартості активів та стандартних бухгалтерських звітів.

Однак бухгалтерська модель не завжди повною мірою враховує динамічні зміни у вартості активів та не відображає перспективи розвитку підприємства. Тому економічна модель діагностики потребує інтеграції різних наукових підходів до оцінки активів, зокрема історичного, прогнозного та комбінованого. Крім того, важливо застосовувати сучасні методології оцінки вартості, включаючи вартісний, дохідний та ринковий підходи. Така інтеграція дозволяє переосмислити традиційні підходи до управління підприємством та сфокусуватися на стратегічному розвитку.

Запропонована методика комплексної оцінки потенціалу розвитку підприємства торгівлі передбачає системний підхід до збору та аналізу інформації. Для її реалізації необхідно дотримуватися низки послідовних етапів:

1. Аналіз поточної інформаційної системи - оцінка її ефективності та відповідності управлінським потребам.

2. Формування комплексної інформаційної системи - розробка системи, яка відповідатиме інформаційним вимогам для прийняття стратегічних рішень.

3. Інтеграція та адаптація - впровадження інформаційної системи в процес ухвалення управлінських рішень із використанням механізмів контролінгу.

У рамках проєктування інформаційної системи застосовуються такі основні принципи [164]:

- принцип функціональної декомпозиції - розгляд бізнес-процесів у вигляді набору функціональних складових;
- принцип контекстної діаграми - побудова системної моделі на основі єдиного інформаційного блоку;
- принцип обмеження складності - поділ складних процесів на більш прості компоненти.

Комплексна економічна діагностика потенціалу розвитку підприємств торгівлі передбачає аналіз широкого спектра інформаційних ресурсів:

 фінансово-економічна інформація – фінансова звітність, бухгалтерські баланси, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оцінка інвестиційної привабливості та фінансових ризиків;

 операційна інформація – аналіз обсягів продажів, ефективності логістичних та розподільчих процесів, рівня автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, оцінка продуктивності персоналу та ефективності використання ресурсів;

 маркетингова та конкурентна інформація – дослідження ринку, оцінка конкурентного середовища, аналіз споживчих переваг, поведінки клієнтів, тенденцій попиту, а також оцінка впливу глобальних та регіональних макроекономічних факторів;

 стратегічна інформація – аналіз місії, бачення, стратегічних цілей підприємства, бізнес-моделі, конкурентних переваг, прогнозування розвитку галузі та можливостей диверсифікації;

 юридично-регуляторна інформація – дотримання законодавчих вимог, податкової політики, змін у регуляторному середовищі, оцінка юридичних ризиків та відповідність нормам корпоративного управління;

 технологічна інформація – оцінка впровадження сучасних технологічних рішень, рівня автоматизації, використання штучного інтелекту, кібербезпеки, цифрової трансформації, а також моніторинг технологічних трендів у сфері торгівлі;

 соціально-екологічна та ESG-інформація – відповідність принципам сталого розвитку, екологічні стандарти, соціальна відповідальність, корпоративна етика, кадрова політика, імідж компанії та вплив на суспільство;

 прогностична інформація – аналіз перспектив розвитку підприємства, оцінка потенційних ризиків, побудова сценаріїв майбутнього розвитку, вплив зовнішніх факторів, використання прогнозних моделей для оцінки можливих змін у середовищі підприємства.

Узагальнити такі джерела можемо у вигляді наступної схеми (рис. 3.1), а в подальшому розглянемо їх більш детально.

Рис. 3.1. Система інформаційного забезпечення комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Джерело: складено автором на основі [100, 101, 163-166]

Інформаційне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі є критичним елементом стратегічного аналізу та планування. Його якісна реалізація дозволяє здійснювати комплексну оцінку поточного стану підприємства, його сильних та слабких сторін, а також визначати можливості для довгострокового розвитку. У сучасних умовах, що характеризуються динамічними змінами та високою

невизначеністю, створення ефективної інформаційної системи є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Ефективне інформаційне забезпечення вимагає не тільки збору та аналізу відповідних даних, але й їх своєчасного оновлення та адаптації до змінюваних умов ринку. Це вимагає від підприємства впровадження системи управління знаннями, інвестицій в IT-інфраструктуру та навчання персоналу для аналізу та інтерпретації отриманої інформації.

У табл. 3.3 наведено характеристику блоків інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі.

Таблиця 3.3

Характеристика блоків інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Блок інформації	Складові	Джерело походження (внутрішнє /зовнішнє)	Методи збору та аналізу	Значення для розвитку підприємства торгівлі
1	2	3	4	5
Фінансово-економічна інформація	Фінансова звітність, аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності, оцінка інвестиційної привабливості, фінансових ризиків	Внутрішнє	Фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтний аналіз	Визначення фінансової стійкості та прибутковості підприємства
Операційна інформація	Аналіз обсягів продажів, ефективності логістики, рівня автоматизації, продуктивності персоналу, використання ресурсів	Внутрішнє	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, контрольні показники (KPI)	Оцінка ефективності операційної діяльності та оптимізація бізнес-процесів

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Маркетингова та конкурентна інформація	Дослідження ринку, аналіз конкурентів, поведінки клієнтів, тенденцій попиту, макроекономічних факторів	Зовнішнє	Аналіз PESTEL, конкурентний аналіз, маркетингові дослідження	Визначення позиціонування підприємства, стратегія збуту та залучення клієнтів
Стратегічна інформація	Місія, бачення, стратегічні цілі, бізнес-модель, конкурентні переваги, прогнозування розвитку галузі	Внутрішнє	SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, сценарне планування	Формування довгострокової стратегії розвитку та конкурентних переваг
Юридично-регуляторна інформація	Законодавчі вимоги, податкова політика, зміни у регулюванні, юридичні ризики, корпоративне управління	Зовнішнє	Юридичний аналіз, моніторинг законодавства, аудит відповідності	Забезпечення відповідності нормативним вимогам та зниження юридичних ризиків
Технологічна інформація	Рівень автоматизації, цифрова трансформація, використання AI, кібербезпека, технологічні тренди у торгівлі	Внутрішнє / Зовнішнє	Аналіз технологічних інновацій, оцінка ROI технологій	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів
Соціально-екологічна та ESG-інформація	Відповідність стандартам сталого розвитку, соціальна відповідальність, корпоративна етика, кадрова політика, імідж компанії	Внутрішнє / Зовнішнє	Оцінка ESG-показників, аналіз за методологією GRI	Формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності споживачів і партнерів
Прогностична інформація	Оцінка перспектив розвитку підприємства, потенційних ризиків, прогнозування зовнішніх факторів, сценарне моделювання	Внутрішнє / Зовнішнє	Економетричні моделі, Big Data, прогнозні методи (Delphi, сценарний аналіз)	Підготовка підприємства до можливих змін, управління ризиками та можливостями

Джерело: складено автором на основі [167-173]

Розглянемо процедури збору та обробки інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі за кожним із виокремлених блоків.

Збір і аналіз фінансово-економічної інформації починається з підготовки внутрішньої фінансової документації підприємства, зокрема фінансових звітів, бухгалтерських балансів, звітів про прибутки та збитки, касових операцій і розрахункових відомостей.

Спочатку проводиться верифікація даних: перевіряється правильність бухгалтерських записів, коректність фінансової звітності та відповідність даних нормативним вимогам. Далі здійснюється коефіцієнтний аналіз (аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності), порівняння показників з минулими періодами та з середньоринковими значеннями. Важливим етапом є оцінка фінансових ризиків: проводиться аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансових зобов'язань підприємства, ефективності використання активів. Використовуються методи прогнозного аналізу, такі як екстраполяція трендів і моделювання фінансової стабільності.

Особливістю цього блоку є необхідність регулярного оновлення інформації (місячні, квартальні, річні звіти), а також інтеграція різних джерел даних для комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Процес збору операційної інформації починається з моніторингу основних бізнес-процесів**:** аналізуються обсяги продажів, ефективність логістики, використання ресурсів, продуктивність персоналу.

Здійснюється збір даних з ERP-систем, CRM-систем та інших цифрових платформ**,** що дозволяє отримати автоматизовані звіти про ключові виробничі показники. Далі проводиться ABC-аналіз та XYZ-аналіз для сегментації товарів і послуг за значимістю та стабільністю попиту. Наступний етап – аналіз вузьких місць у бізнес-процесах, що передбачає оцінку ефективності логістичних операцій, рівня запасів, оптимальність використання робочого часу персоналу. Для цього використовують такі

методи, як контрольні точки (KPI), таймінгові дослідження, діагностика втрат у виробничому ланцюгу.

Особливістю є залежність цього блоку від автоматизації процесів – чим більше використовується цифрових інструментів для збору даних, тим точніший і швидший аналіз операційної діяльності.

Збір маркетингової інформації починається з вивчення ринку та поведінки споживачів**.** Використовуються маркетингові дослідження, соціологічні опитування, фокус-групи та аналіз споживчих уподобань. Наступним етапом є аналіз конкурентного середовища, який включає моніторинг цінової політики, реклами, позиціонування конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін. Тут ефективним є використання аналізу PESTEL, SWOT і моделі п’яти сил Портера. Далі проводиться оцінка ефективності маркетингових кампаній**:** аналізується дохідність рекламних заходів, коефіцієнт конверсії, рівень залученості клієнтів через різні канали збуту.

Особливість цього блоку – висока динамічність. Оскільки маркетингові тренди швидко змінюються важливо використовувати аналітичні платформи (Google Analytics, соціальні мережі, CRM-системи) для збору актуальних даних у режимі реального часу.

Процес збору стратегічної інформації розпочинається з аналізу місії, бачення, стратегічних цілей підприємства**.** На цьому етапі керівництво визначає основні напрями розвитку та пріоритети бізнесу. Далі проводиться SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз. Важливим кроком є сценарне прогнозування, що передбачає аналіз можливих майбутніх варіантів розвитку підприємства.

Особливість цього блоку – довгостроковий характер, що вимагає регулярного оновлення стратегічних планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Збір юридично-регуляторної інформації починається з моніторингу законодавчих змін. Використовуються нормативні бази даних, юридичні

консультації, аналіз податкового законодавства та змін у регуляторній політиці. Наступним етапом є оцінка юридичних ризиків, що включає перевірку дотримання норм корпоративного управління, відповідності стандартам ведення бізнесу.

Особливість цього блоку – висока відповідальність за відповідність вимогам законодавства, оскільки юридичні помилки можуть призвести до значних фінансових втрат.

Процес збору технологічної інформації включає моніторинг нових технологій у сфері торгівлі**,** аналіз рівня автоматизації та цифровізації підприємства, оцінку кібербезпеки. Далі проводиться інвестиційний аналіз впровадження нових технологій, зокрема оцінка ефективності використання штучного інтелекту, хмарних сервісів та IoT-рішень.

Особливість – висока швидкість змін у технологічному середовищі, що потребує постійного оновлення даних та прогнозного аналізу.

Процес збору соціально-екологічної та ESG-інформації передбачає оцінку соціальної відповідальності компанії**,** аналіз корпоративної етики, дотримання екологічних стандартів, кадрової політики. Збираються дані щодо ESG-показників (екологічні, соціальні, управлінські аспекти)**,** які можуть впливати на репутацію та довіру з боку інвесторів.

Особливість – зростання уваги до сталого розвитку, що вимагає інтеграції ESG-стандартів у корпоративну стратегію.

Прогностичний блок включає аналіз майбутніх ризиків та можливостей**.** Використовуються методи економетричного прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку та Big Data-аналітика. Збір інформації проводиться на основі історичних даних, макроекономічних показників, аналітичних звітів**.**

Особливість – необхідність поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел**,** а також високий рівень невизначеності у прогнозах.

Отже, комплексна економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі вимагає системного підходу до збору та обробки

інформації з різних блоків. Фінансово-економічна інформація дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів, тоді як операційно-виробничий аналіз забезпечує оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності. Маркетингові дослідження сприяють адаптації до ринкових умов і конкурентного середовища, а стратегічна інформація формує довгострокові перспективи розвитку підприємства. Юридично-регуляторна інформація гарантує відповідність законодавчим нормам і знижує правові ризики, а технологічний аналіз допомагає інтегрувати інновації та цифрові рішення. Соціально-екологічні аспекти та ESG-індикатори набувають дедалі більшого значення для репутації бізнесу, а прогностична інформація дає змогу виявляти майбутні ризики та можливості розвитку. Загалом, ефективне управління всіма цими блоками інформації дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації, мінімізувати ризики та реалізовувати стратегію сталого зростання.

Сучасні підприємства торгівлі працюють у динамічному середовищі, що вимагає ефективного управління великими обсягами інформації. Для збору, обробки та аналізу даних за різними напрямами діяльності використовуються спеціалізовані програмні продукти. Вони дозволяють автоматизувати фінансовий облік, оптимізувати операційні процеси, досліджувати ринок, здійснювати стратегічне планування, контролювати дотримання нормативних вимог, оцінювати технологічні інновації, аналізувати ESG-показники та прогнозувати майбутній розвиток підприємства.

Нижче представлена таблиця, що містить огляд основних програмних продуктів, які можуть бути використані підприємствами торгівлі для обробки інформації за ключовими блоками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програмні продукти для збору та обробки інформації в цілях економічної діагностики потенціалу розвитку підприємствами торгівлі

Блок інформації	Програмні продукти	Основні функції	Особливості
1	2	3	4
Фінансово-економічна інформація	BAS Бухгалтерія, SAP ERP, QuickBooks, Oracle Financials	Ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, аналіз ліквідності та рентабельності	Автоматизація фінансового обліку, інтеграція з банківськими системами
Операційна інформація	SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Odoo, BAS Управління торгівлею, BAS Роздрібна торгівля	Моніторинг обсягів продажів, управління запасами, аналіз продуктивності персоналу	Інтеграція з POS-системами, автоматизовані звіти
Маркетингова та конкурентна інформація	Google Analytics, HubSpot, Power BI, SEMrush, Brandwatch	Аналіз поведінки клієнтів, ринкові дослідження, конкурентний аналіз, оцінка ефективності реклами	Робота з великими обсягами даних, інтеграція з соціальними мережами
Стратегічна інформація	Balanced Scorecard (BSC), Tableau, Anaplan, SAP Analytics Cloud	SWOT-аналіз, стратегічне планування, прогнозування розвитку ринку	Візуалізація даних, інтеграція з фінансовими та маркетинговими інструментами
Юридично-регуляторна інформація	LexisNexis, SAP GRC, Compliance 360, OpenCorporates	Моніторинг змін у законодавстві, управління юридичними ризиками, аудит відповідності	Автоматизований аналіз нормативних актів та ризиків
Технологічна інформація	IBM Watson, SAP Leonardo, Microsoft Azure AI, PTC ThingWorx	Аналіз технологічних трендів, управління цифровими інноваціями, оцінка рівня автоматизації	Використання штучного інтелекту, машинного навчання
Соціально-екологічна та ESG-інформація	SpheraCloud, Enablon, EcoVadis, CSRHub	Оцінка екологічних стандартів, корпоративна соціальна відповідальність, ESG-аналітика	Формування ESG-звітності, оцінка впливу на суспільство

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Прогностична інформація	SAS Forecasting, IBM SPSS, Python (pandas, scikit-learn), R (forecast package)	Прогнозування ризиків, аналіз макроекономічних факторів, моделювання сценаріїв розвитку	Робота з Big Data, машинне навчання, статистичне прогнозування

Джерело: складено автором на основі [174-176]

Використання програмних рішень для збору та аналізу інформації є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Інструменти для фінансового, операційного, маркетингового, стратегічного, юридичного, технологічного, ESG-аналізу та прогнозування дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращити точність прийняття рішень і забезпечити адаптацію до змін ринкового середовища. Інтеграція сучасних програмних продуктів у бізнес-процеси сприяє не лише ефективному управлінню, але й довгостроковому розвитку та стійкості підприємства у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах цікаві та прогресивні методики оцінки потенціалу розвитку окремих підприємств торгівлі чи ринку в цілому застосовують аналітичні, консалтингові чи аудиторські агенції. За останні роки найповніші та найцікавіші аналізи ринків торгівлі в Україні представлені такими оглядачами, як All Retail [177], Deloitte [178], Асоціація ритейлерів України (RAU) [179], Дія. Бізнес [180], Liga.Net [181], «Ритейл в Україні» (Ua-Retail) [182]. Вони публікують власні огляди ринку, рейтинги, прогнози тощо. Аналітичні агенції та консалтингові фірми використовують різноманітні методи та інструменти для оцінки потенціалу розвитку підприємств торгівлі. Цей процес зазвичай включає декілька ключових етапів [177-182]:

1. Попередній аналіз. На цьому етапі консультанти збирають первинну інформацію про підприємство, його місію, візію, стратегічні цілі, а також про зовнішнє та внутрішнє середовище. Вони аналізують ринок, на якому діє

підприємство, конкурентів, споживачів, постачальників та інші стейкхолдери.

2. Фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансове становище підприємства, його прибутковість, ліквідність, фінансову стабільність та інші ключові фінансові показники. Аналітики можуть використовувати методи, такі як аналіз горизонтальний та вертикальний, аналіз співвідношень, а також більш складні інструменти, такі як моделювання дисконтованих грошових потоків.

3. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі. Цей аналіз допомагає виявити ключові фактори, які можуть вплинути на потенціал розвитку підприємства.

4. Аналіз конкурентоспроможності. Аналіз конкурентоспроможності включає визначення позиції підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. Консультанти можуть використовувати різні моделі та інструменти, такі як модель Портера п'яти сил, для аналізу конкурентного середовища.

5. Передбачення та стратегічне планування. На основі зібраної інформації та проведеного аналізу розробляються стратегічні рекомендації для підприємства. Це може включати розробку стратегій входу на нові ринки, стратегій росту, стратегій диверсифікації, а також планів з оптимізації внутрішніх процесів.

6. Реалізація та моніторинг. Після розробки стратегічного плану наступає етап його реалізації, який включає впровадження запропонованих змін. Консультанти можуть надавати підтримку у впровадженні, а також здійснювати моніторинг впроваджених рішень для оцінки їх ефективності та внесення коректив за необхідності.

Використовуючи цей комплексний підхід, аналітичні агенції та консалтингові фірми допомагають підприємствам торгівлі оцінити свій

потенціал розвитку та розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Отже, інформаційне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі відіграє ключову роль у визначенні його поточного стану, а також в прогнозуванні майбутніх можливостей і викликів. Це забезпечення включає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних, які відображають різні аспекти діяльності підприємства торгівлі.

3.3. Інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі за результатами економічної діагностики

У результаті проведення комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі встановлено, в цілому ринок торгівлі в Україні до початку повномасштабного вторгнення військ країни-агресора активно розвивався. Позитивна динаміка відстежувалася в оптовій торгівлі, розвитку ритейлу як в продуктовій, так і в інших галузях, експортних операціях тощо. Цікавою тенденцією у сфері роздрібної торгівлі активний розвиток мереж дрібних магазинів формату «біля дому» продуктових та промислових груп, зокрема мереж Рукавичка, Аврора, Дніпро-М тощо. Також варто відзначити, що в більшості рейтингів розвитку підприємств торгівлі представлені супермаркети, гіпермаркети та автотрейдери, а от ритейлери одягу, взуття, монобрендів, в т.ч. діджитал-сегменту, відсутні.

Скорочення потенціалу розвитку підприємств торгівлі зумовлено, на наш погляд, двома блоками чинників: по-перше, скорочення населення та його покупної спроможності, а по-друге, насиченням ринку – в умовах стабільності економіки іноді пропозиція за товарами широкого вжитку та продуктовою групою може навіть перевищувати попит.

Проведені теоретичні дослідження та практичний аналіз трендів у сфері роздрібної торгівлі дозволяють виділити ряд передових технологій та методів для її розвитку, включаючи:

1. Детальне вивчення, аналіз та передбачення шляху, яким клієнт доходить до покупки (англ. "Customer Journey"), та розробка візуальної схеми цього шляху (англ. "Customer Journey Map"). Для цієї мети використовуються інструменти великих даних (Big Data), які здатні обробляти велику кількість різноманітної інформації, такої як деталі покупок, транзакції, логістика і складські дії, дзвінки в службу підтримки, пости в соціальних мережах, електронні листи та інше. Важливо для компаній створювати таку атмосферу, яка залишить незабутнє враження на клієнта через креативні вивіски, зрозумілу навігацію по магазину, пропозиції про розпродажі та акції, які мають на меті зацікавити та мотивувати клієнта до "подорожі" по магазину. Особливу увагу слід приділити якості обслуговування та професіоналізму персоналу, що сприяє створенню комфортного, безпечного середовища та бажання клієнта повернутися знову [183].

2. Активне використання мобільних технологій та динамічний ритм сучасного життя не лише спонукають до збільшення числа онлайн-покупок, але й трансформують традиційний досвід купівлі у фізичних магазинах. Розвиток мобільних платформ дозволяє покращити інтерактивність з клієнтами. Додатки для смартфонів, які дозволяють створювати віртуальні списки покупок, пошукати товари в магазині, отримати детальну інформацію про послуги, користуватися геолокаційними та навігаційними функціями, переглядати каталоги товарів, сканувати штрих-коди для отримання інформації про продукт, включно з наявністю в найближчих магазинах, актуальними знижками та акціями, відгуками інших покупців, а також отримання персоналізованих пропозицій в реальному часі, що враховують контекст відвідування, є інструментами, що відкривають нові можливості для підвищення задоволеності покупців та поглиблення їх взаємодії з брендом після здійснення покупки [137].

3. Впровадження віртуальних елементів в інформаційні кіоски та цифрові вітрини, що дозволяє збагачувати реальні зображення віртуальною інформацією в режимі онлайн, забезпечуючи покупцям детальніші дані, пов'язані з фізичними об'єктами.

4. Втілення концепції омніканальності, що дозволяє розширити спектр пропозицій через інтеграцію та синхронізацію різноманітних каналів продажу, забезпечуючи глибоке злиття онлайн та офлайн досвіду покупок.

5. Інтеграція онлайн та офлайн форматів торгівлі, що сприяє створенню синергетичного ефекту. Це призвело до значного зростання покупної спроможності в Європі, подвоївши її показники до приблизно 70-80 євро в 2014 році.

6. Впровадження "цифрового продавця", який використовує цифрові технології для підвищення ефективності продажів та поліпшення взаємодії з клієнтами.

7. Розробка коаліційних програм лояльності через формування партнерств з неконкурентними організаціями з різних секторів ринку та застосування спільних карток лояльності. Такі програми дозволяють значно знизити витрати на приваблення та утримання клієнтів для всіх учасників, що особливо поширено серед 70% роздрібних продавців у країнах Європи.

8. Організація торгівлі за принципом "магазину в магазині" (shop-in-shop), що передбачає виділення спеціалізованих бренд-зон у торговельних просторах, приваблюючи підвищену увагу покупців до конкретних брендів або продуктів [138].

Сучасні технологічні рішення відкривають перед роздрібною торгівлею широкі можливості для підсилення відданості клієнтів, збільшення товарообороту та прибутків, сприяючи таким чином консолідації зусиль на шляху до підвищення конкурентних переваг.

В умовах сучасного економічного середовища, інноваційні технології та інструменти стають фундаментом для успішності торговельних підприємств. Окрема увага приділяється динамічній системі управління

діяльністю, яка спрямована на швидку адаптацію до змін на ринку. Керівництво повинно розуміти необхідність аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, реагування на постійно оновлювані вимоги ринку, вдосконалення у всіх аспектах: організаційному, економічному, технічному, фінансовому та інформаційно-аналітичному. Розробка стратегій розвитку, що враховує взаємодію різних компонентів, виходить на перший план для забезпечення конкурентоспроможності продуктів або послуг, стабільного положення на ринку та відкриття перспектив для подальшого прогресу.

Трансформації у секторі роздрібної торгівлі є результатом змін у сфері конкуренції, новітніх технологій, управлінських підходів та інновацій. Динаміка цих аспектів створює виклики для розвитку торгівлі, вимагаючи від компаній дослідження та впровадження сучасних трендів, технологій та методик, які допомагають підтримувати фінансову стабільність та успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції та економічних коливань. Важливо відзначити, що сфера торгівлі не залишається незмінною, а постійно еволюціонує, адаптується та розширює свої горизонти.

Інновації у сфері продуктів включають в себе запуск на ринок нових або суттєво вдосконалених товарів чи послуг, відзначаючись унікальними характеристиками або способами їх застосування. Це охоплює суттєве покращення у технічних параметрах, складових та матеріалах, у внутрішньому програмному забезпеченні, у зручності використання або в інших аспектах функціональності. Розробка та застосування таких інновацій відіграє критичну роль для оптових торговельних компаній, які часто пропонують стандартний набір продукції, не завжди відповідаючи новітнім трендам споживачів або досягненням в області науки та техніки. Така динаміка вимагає від компаній ревізії їхньої товарної політики шляхом впровадження інноваційних продуктів. Інновації у продуктах не обмежуються лише складними технічними товарами або іншими категоріями непродовольчих товарів, але також стосуються продуктів харчування, враховуючи зростаючий попит на продукцію, що є екологічно безпечною,

органічною та здоровою. Впровадження таких продуктових інновацій вимагає глибокого аналізу споживацьких уподобань та визначення джерел постачання новітніх товарів.

Процесні інновації полягають у запровадженні нових або істотно вдосконалених методів виробництва чи розподілу товарів. Це охоплює важливі оновлення у використанні технологій, обладнання для виробництва та програмного забезпечення. Такі інновації стають ключовими для оптових торговельних компаній, особливо зважаючи на обмежені технічні можливості, пов'язані зі складською логістикою та організацією поставок. Важливими напрямками впровадження процесних інновацій у цих компаніях є, з одного боку, оновлення або заміна обладнання для навантаження та розвантаження, а з іншого — розвиток або введення в дію систем автоматизації обліку товарних потоків на складах. Впровадження таких нововведень сприяє підвищенню механізації та автоматизації складських процесів, підвищенню продуктивності роботи персоналу та підвищенню ефективності діяльності оптових компаній. Як приклад можна навести реалізацію проєкту автоматизованого складу для зберігання м'ясопродукції, розробленого компанією Westfalia Storage Systems на замовлення Beef Products Ins. (США) — провідного виробника консервованих і заморожених м'ясних виробів [137].

У сфері маркетингових нововведень, які включають запровадження нових методик збуту, зокрема впровадження інновацій у дизайні, упаковці, логістиці товарів, їх промоції та ціноутворенні з метою кращого врахування потреб споживачів, особливе місце посідає оновлення або створення від початку нових комерційних моделей. Бізнес у секторі оптової торгівлі надає широкі перспективи для реалізації інновацій. Наприклад, концепція оптових центрів Cash & Carry, яка передбачає надання оптовим клієнтам можливості придбати повний асортимент товарів для їхнього бізнесу за вигідними цінами і все це з одного джерела.

Інновації в організаційній сфері включають запровадження нових методів управління бізнесом, оптимізацію структури робочих місць або розвиток взаємодій з зовнішнім середовищем. Такі зміни тісно пов'язані з введенням на ринок нових комерційних моделей. Головним викликом часто виступає не створення самої бізнес-моделі, а подолання внутрішніх організаційних бар'єрів, які можуть уповільнювати або навіть блокувати процес її імплементації [183].

Еволюція конкурентних процесів на ринку підприємств торгівлі підкреслює важливість неперервного оновлення та вдосконалення роботи кожного учасника ринку, що особливо актуально для сфери оптової торгівлі та посередництва. Впровадження інновацій у роботу оптових компаній виступає як ключовий фактор їх розвитку та конкурентоздатності. Такий підхід має стати предметом ретельної уваги як з боку виконавчого керівництва, так і з боку вищого менеджменту цих організацій. Учасники ринку, які ігнорують потребу в інноваціях, ризикують втратити свої позиції в конкурентній боротьбі. Інновації можуть торкатися як конкретних аспектів стратегії розвитку, так і створення нових комерційних моделей, які зазвичай призводять до помітного економічного виграшу. Для успішності у сфері оптової торгівлі необхідно зосереджуватися на потребах споживачів, мати достатні фінансові ресурси та креативне бачення з боку лідерів організації.

Для посилення розвитку підприємств торгівлі критично важливим є застосування інновацій, які передбачають глибоку модернізацію технологій збуту. Такі нововведення можуть включати в себе впровадження передових рішень, таких як "інтелектуальні полиці", інтерактивні кіоски, цифрові рекламні екрани, що відкривають шлях для залучення нових категорій покупців.

У сфері організаційно-правового управління акцент робиться на підвищенні якості комерційних угод та нагляд за їх дотриманням, оптимізації використання орендованих торговельних просторів, удосконаленні

законодавчої та нормативної бази, яка регулює торговельну діяльність, а також забезпеченні інформаційної підтримки торговельних процесів.

Процес формування угод купівлі-продажу товарів та надання послуг регламентується чинними законодавчими актами України. Проте, положення, описані в таких договорах, часто не охоплюють питань, пов’язаних з якістю продукції чи послуг, умовами їх обміну чи повернення, відповідальністю виробника чи продавця перед споживачем, а також іншими обов’язками, які випливають з цивільного та споживчого законодавства країни.

Ефективна утилізація орендованих торговельних просторів, за які підприємствам необхідно сплачувати орендну плату, можлива завдяки оновленню підходів до організації торговельного місця, включаючи сучасне обладнання, ефективну виставку товарів та оптимізацію складського простору.

Ключові аспекти структурного перетворення в секторі торгівлі включають наступні елементи:

- інтеграція передових торговельних технологій для збільшення якості обслуговування клієнтів та оптимізації ресурсної бази (наприклад, введення самообслуговування, застосування методів мерчандайзингу, логістики у управлінні потоками товарів і т.ін.);
- диверсифікація діяльності та розширення переліку надаваних споживачам послуг під час покупок; модернізація основних фондів торговельних організацій (використання новітнього обладнання, розрахункових та касових систем, комп'ютерної техніки);
- адаптація сучасних систем управління та інформаційних технологій, методик обліку, оцінки та відбору персоналу, систем управління якістю та планування діяльності;
- оптимізація організаційної структури торговельних компаній з чітким розподілом відповідальностей і забезпеченням необхідної інформаційної підтримки (можливе створення спеціалізованого підрозділу

для дослідження ринку або включення цих завдань до компетенцій відповідних співробітників без формування окремого відділу);

- застосування аутсорсингу для мінімізації витрат шляхом делегування певних підтримуючих, але ресурсомістких процесів стороннім фахівцям [137].

Соціальні механізми управління розвитком охоплюють стимулювання відданості клієнтів та збільшення їх купівельної спроможності; підвищення рівня соціальної відповідальності комерційних установ.

Часто для дрібних торговельних компаній втілення вищезгаданих заходів у повному обсязі є складним через обмежені фінансові можливості.

У конкурентній боротьбі за увагу покупця велике значення мають саме соціальні інструменти. Залучення та утримання клієнтів можливе за допомогою різноманітних програм лояльності, які дозволяють збирати дані про споживачів та інформувати їх про актуальні пропозиції. Аналітична обробка інформації про покупки допомагає збільшити відданість клієнтів, надаючи їм пропозиції, які відповідають їх інтересам. Серед програм лояльності виділяють знижкові, бонусні системи, клубні картки, а також ініціативи з використанням подарункових сертифікатів.

У сучасний період ключові зобов’язання підприємств торгівлі у сфері соціальної відповідальності перед покупцями мають охоплювати: врахування вимог та інтересів споживачів, забезпечення безпеки продукції та послуг, гарантування доступності повної інформації про продукти та їх виробництво, забезпечення свободи вибору товарів та послуг для покупця, пропозицію товарів соціального значення, покращення обслуговування в торговельних точках для врахування потреб вразливих категорій громадян, підвищення якості маркування та упаковки, продаж якісної продукції з високою споживчою вартістю, організацію навчальних програм для безпечного користування товаром.

Фінансова складова механізму управління ростом підприємств торгівлі має враховувати: фінансування діяльності в сфері торгівлі; реабілітацію

нерентабельних торговельних компаній; стимулювання розвитку ринку комерційної нерухомості; залучення інвестиційних ресурсів.

Взаємодія банків з підприємствами торгівлі відкриває значні можливості для обох сторін. Короткострокове кредитування дозволяє банкам отримувати високі прибутки. При цьому, за умови адекватного аналізу ризиків, пов’язаних з діяльністю торговельних компаній, і встановлення обмежень на рівень заборгованості, банки можуть зберігати високу якість своїх кредитних портфелів.

Фінансове оздоровлення компанії, що зіткнулася з ризиком банкрутства, можливе через застосування комплексних заходів. Це може включати злиття з фінансово стабільною організацією, залучення додаткового капіталу через випуск акцій або облігацій, отримання банківських позик та державних грантів, реструктуризацію поточних боргів у довгострокові зобов'язання або навіть державний викуп частки акцій. Однак, такий підхід потребує детальнішого визначення, оскільки просте уникнення банкрутства не гарантує відновлення фінансового здоров'я компанії, і перераховані інструменти не є єдиними можливими рішеннями. Багато міжнародних економістів вважають, що фінансове оздоровлення передбачає виконання цілого ряду взаємопов'язаних дій у фінансовій, економічній, організаційно-правовій та виробничій сферах, а також у соціальному аспекті, щоб подолати кризові явища та забезпечити довгострокову рентабельність і конкурентоспроможність.

Враховуючи необхідність детального вивчення фінансового стану підприємств, що зіткнулися з проблемами платоспроможності, вважаємо доцільним застосування методології, розробленої дослідниками. Ця методика включає аналіз за допомогою показників, таких як коефіцієнти фінансової автономії, ефекту важеля, забезпеченості власними ресурсами, покриття витрат, оборотності активів, швидкості обігу, оборотності товарних запасів, часу одного обороту запасів, абсолютної ліквідності, прибутковості, ефективності використання активів. Сьогодні стоїть завдання створення

системи оцінювання фінансової стабільності компанії, котра б повно відображала специфіку її роботи та дозволяла точно визначити ризик банкрутства [138].

На ринку комерційної власності перевагу віддають оренді, а не покупці приміщень, що зумовлено економічною невизначеністю в країні та високою ціною за квадратний метр, яка часто виходить за межі фінансових можливостей малого та середнього бізнесу. Більшість власників комерційної нерухомості в Україні надають перевагу довгостроковій оренді, а не продажу приміщень.

Приваблення інвестицій в торговельний сектор України стикається з низкою викликів. Корупція, як на великому, так і на малому рівні, стає головною перепоною для прогресу в сфері торгівлі та залучення інвестицій в країні. Інвестори зіштовхуються з проблемами при спробах знаходження відповідних ділянок для будівництва, включаючи неможливість придбання землі для створення оптових баз, великих магазинів.

Таким чином, впровадження обговорюваного механізму, який враховує зазначені вище інструменти, дозволить торговельним компаніям зібрати необхідні ресурси для розширення своєї діяльності, ефективно використовувати наявні можливості та потенціал, розвивати партнерські відносини, орієнтуватись на потреби споживачів, взаємодіяти з інфраструктурою та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку, що в кінцевому підсумку сприятиме стабільному росту в майбутньому.

У Додатку К наведено прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році. В сучасних умовах високої конкуренції та стрімкої цифровізації підприємства торгівлі змушені активно розвивати свій потенціал, впроваджуючи інноваційні підходи та ефективні управлінські рішення. Для цього вони використовують широкий спектр інструментів, що охоплюють різні аспекти діяльності - від технологічних рішень до стратегічного планування. Нижче розглянуто категорії таких інструментів, їхню роль у розвитку бізнесу та вплив на конкурентоспроможність підприємства,

використання яких може допомогти підприємствам торгівлі в Україні адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток:

1. Технологічні інструменти. Сучасні технології відіграють критичну роль у розвитку підприємств торгівлі, забезпечуючи їм конкурентні переваги та ефективність операцій. Цифровізація бізнесу дозволяє автоматизувати рутинні процеси, розширювати канали взаємодії з клієнтами та збільшувати швидкість обробки інформації. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій підвищує рівень безпеки транзакцій, допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати бізнес-стратегію. Впровадження омніканальності забезпечує синхронізацію різних платформ, створюючи цілісну систему продажів, що сприяє покращенню клієнтського досвіду та збільшенню лояльності покупців.

2. Маркетингові та клієнтоорієнтовані інструменти. Сучасний ринок вимагає від підприємств не лише якісного товару, а й ефективного маркетингового підходу для залучення та утримання клієнтів. Використання персоналізованих стратегій, гейміфікації, співпраці з інфлюенсерами та цифрового маркетингу дозволяє створити унікальну взаємодію з покупцями, формуючи довготривалі відносини. Завдяки аналітиці даних маркетингові кампанії стають більш таргетованими, що значно підвищує їхню ефективність. Маркетингові інструменти також допомагають розширювати брендове охоплення, підтримувати позитивний імідж компанії та адаптувати бізнес до змін у поведінці споживачів.

У сучасному бізнес-середовищі успіх підприємства торгівлі значною мірою залежить від його здатності задовольняти потреби покупців. Використання персоналізованого підходу, швидке реагування на запити клієнтів та розвиток програм лояльності сприяють підвищенню рівня довіри та формуванню емоційного зв’язку з брендом. Висока якість обслуговування, комфортні умови покупок та інноваційні сервіси стають важливими

конкурентними перевагами, які забезпечують підприємству стабільний потік клієнтів та повторні покупки.

3. Операційні інструменти. Раціональне управління бізнес-процесами є ключовим фактором для досягнення ефективності та зниження витрат. Оптимізація ланцюгів постачання, автоматизоване ціноутворення та аутсорсинг непрофільних функцій дозволяють підприємствам значно підвищити швидкість обробки замовлень, мінімізувати логістичні витрати та збільшити адаптивність до змін ринку. Використання ERP- та SCM-систем забезпечує прозорість та контроль на всіх етапах операційної діяльності. Ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству забезпечувати безперебійність процесів, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню прибутковості.

4. Фінансові інструменти. Стабільне фінансове управління є основою для довгострокового розвитку підприємств торгівлі. Використання фінансової аналітики та прогнозування дозволяє точно оцінювати рентабельність бізнесу, приймати виважені рішення щодо інвестування та оптимізувати витрати. Гнучкі платіжні рішення, такі як мобільні гаманці та системи відтермінування платежів, покращують клієнтський досвід, збільшуючи обсяг продажів. Успішне впровадження фінансових інструментів дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові виклики, мінімізувати фінансові ризики та підвищувати ефективність використання ресурсів.

5. Правові та безпекові інструменти. Забезпечення правової відповідності та кібербезпеки є критично важливим у сучасному цифровому середовищі торгівлі. Дотримання нормативних вимог, захист персональних даних клієнтів та юридичний супровід електронних операцій сприяють формуванню довіри до бізнесу та зниженню правових ризиків. Надійний захист транзакцій і протидія кібератакам допомагають уникати фінансових втрат та репутаційних загроз. Підприємства, які приділяють увагу правовим і безпековим питанням, здатні будувати стійку модель розвитку та зменшувати вразливість до зовнішніх загроз.

6. Стратегічні інструменти. Довгостроковий успіх підприємств торгівлі значною мірою залежить від їхньої здатності до стратегічного розвитку. Використання таких підходів, як франчайзинг, розвиток нових продуктів, впровадження інновацій та сталий розвиток, дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та розширювати масштаби своєї діяльності. Інвестиції в дослідження і розробки, цифровізацію та екологічні ініціативи формують позитивний імідж компанії та підвищують її конкурентоспроможність. Стратегічний розвиток допомагає бізнесу зберігати динаміку зростання навіть у складних економічних умовах, що є запорукою його довготривалої стійкості та успіху.

Цей комплексний підхід до зміцнення потенціалу розвитку підприємств торгівлі дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики сучасного ринку, а й створювати стійку бізнес-модель, здатну до постійного зростання та адаптації.

Розвиток підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі вимагає комплексного підходу до управління та впровадження передових інструментів. Використання технологічних, маркетингових та клієнтоорієнтованих, операційних, фінансових, правових та безпекових, стратегічних інструментів дозволяє зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність роботи та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Нижче представлено систематизовану табл. 3.5, яка містить ключові групи інструментів, їхні основні складові та характеристику кожного з них. Ця класифікація допоможе підприємствам визначити найбільш ефективні підходи для розвитку та адаптації до динамічних змін ринку.

Ця класифікація дозволяє всебічно оцінити та використовувати ключові інструменти для зміцнення потенціалу розвитку підприємств торгівлі.

Таблиця 3.5

Інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Група	Інструменти	Характеристика	Складові потенціалу розвитку, на які здійснюється вплив	Наслідки впливу на потенціал розвитку
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1. Технологічні інструменти	Електронна комерція	Інтернет-магазини, маркетплейси для розширення каналів продажу.	Цифровий, торговий, фінансовий, глобалізаційний, інвестиційний	Збільшення ринкової частки, масштабування бізнесу, зниження витрат на фізичні торгові точки.
	Омніканальність	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів для покращення взаємодії з клієнтами.	Цифровий, мережевий, інформаційний, адаптаційний	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення повторних покупок.
	CRM-системи	Автоматизація управління відносинами з клієнтами, персоналізація комунікацій.	Інформаційний, цифровий, торговий, адаптаційний	Підвищення лояльності клієнтів, покращення ефективності маркетингових кампаній.
	Штучний інтелект та аналітика даних	Використання AI, Big Data, чат-ботів для автоматизації процесів і прийняття рішень.	Цифровий, інформаційний, організаційний, інвестиційний	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат, покращення точності прогнозування попиту.
	Блокчейн	Підвищення прозорості операцій, безпечність транзакцій, довіра клієнтів.	Фінансовий, інформаційний, репутаційний, інвестиційний	Мінімізація шахрайства, підвищення довіри до бренду, покращення логістичних процесів.
2. Маркетингові та клієнтоорієнтовані інструменти	Гейміфікація	Використання ігрових механік у програмах лояльності та мобільних застосунках.	Цифровий, соціальний, адаптаційний	Підвищення залученості клієнтів, збільшення тривалості взаємодії з брендом.
	Персоналізовані підписні сервіси	Індивідуальні пропозиції (підписні бокси, VIP-обслуговування).	Торговий, фінансовий, адаптаційний	Підвищення середнього чека, довгострокова клієнтська лояльність.

Продовження табл. 3.5

1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Співпраця з інфлюенсерами	Використання лідерів думок для просування бренду.	Репутаційний, торговий, адаптаційний	Розширення цільової аудиторії, зміцнення іміджу бренду.
	Персоналізований сервіс	Використання AI для персоналізації, швидке обслуговування, чат-боти.	Інформаційний, цифровий, адаптаційний	Зростання конверсії, зменшення відтоку клієнтів.
	Розвиток клієнтської лояльності	Програми лояльності, кешбек, знижки, спеціальні пропозиції.	Фінансовий, соціальний, адаптаційний	Підвищення повторних покупок, покращення фінансових показників.
3. Операційні інструменти	Оптимізація ланцюгів поставок	ERP, SCM, прогнозування попиту, управління ризиками.	Торговий, матеріально-технічний, інвестиційний	Скорочення термінів постачання, зниження витрат, покращення ефективності операцій.
	Автоматизоване ціноутворення	Динамічне ціноутворення на основі попиту та конкурентного аналізу.	Фінансовий, торговий, адаптаційний	Підвищення прибутковості, швидка адаптація до ринкових змін.
	Аутсорсинг непрофільних функцій	Передача логістики, IT-інфраструктури, обслуговування клієнтів стороннім компаніям.	Організаційний, торговий, трудовий	Зниження витрат, фокус на ключових компетенціях, підвищення операційної ефективності.
4. Фінансові інструменти	Фінансова аналітика та прогнозування	Використання BI-систем та AI-аналітики для оцінки прибутковості, оптимізації витрат.	Фінансовий, інформаційний, інвестиційний	Зниження фінансових ризиків, підвищення точності стратегічного планування.
	Гнучкі платіжні рішення	BNPL (Buy Now, Pay Later), мобільні гаманці, криптовалютні платежі.	Фінансовий, цифровий, інвестиційний	Збільшення обсягу продажів, розширення платоспроможної аудиторії.

Закінчення табл. 3.5

1	*2*	*3*	*4*	*5*
5. Правові та безпекові інструменти	Кібербезпека та захист даних	Захист платежів, управління ризиками, відповідність GDPR.	Інформаційний, репутаційний, інвестиційний	Мінімізація загроз витоку даних, підвищення довіри споживачів.
	Юридичний супровід цифрових операцій	Регулювання e-commerce, захист інтелектуальної власності.	Організаційний, інформаційний, інвестиційний	Запобігання юридичним ризикам, забезпечення відповідності законодавству.
6. Стратегічні інструменти	Франчайзинг	Розширення бізнесу через партнерські франчайзингові моделі.	Глобалізаційний, мережевий, інвестиційний	Збільшення масштабів бізнесу, зниження ризиків експансії.
	Інновації та розвиток продукту	Використання R&D, 3D-друку, MVP, IoT, UX/UI для вдосконалення товарів.	Інноваційний, торговий, інвестиційний	Виведення на ринок конкурентоспроможних продуктів, підвищення рівня інноваційності.
	Екологічна та соціальна відповідальність	Сталі бізнес-практики, корпоративна соціальна відповідальність, екологічні ініціативи.	Екологічний, соціальний, репутаційний, адаптаційний	Підвищення репутації компанії, залучення екосвідомих споживачів.

Джерело: складено автором на основі [79-147]

Використання цих інструментів дозволяє підприємствам торгівлі в Україні не лише покращити свій внесок у збереження довкілля та розвиток спільноти, але й збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, зміцнити довіру клієнтів та сприяти створенню позитивного іміджу компанії. Інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі, які були визначені за результатами економічної діагностики, є ключовими для підтримання та розвитку конкурентоспроможності на ринку. Особливої уваги заслуговують інноваційні технології та цифровізація, що відкриває нові можливості для зростання та адаптації до змінюваних ринкових умов. Застосування сучасних методів аналізу даних значно підвищує точність прогнозування та дозволяє формувати стратегії на основі об'єктивної інформації. Важливість корпоративної культури та розвитку людських ресурсів також не може бути недооцінена. Мотивація персоналу та його залученість до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню продуктивності та інноваційної активності компанії. Таким чином, інструменти зміцнення потенціалу розвитку, розглянуті в ході економічної діагностики, відіграють ключову роль у формуванні стійкого та конкурентоспроможного підприємства торгівлі. Вони дозволяють не лише адаптуватися до сучасних викликів ринку, а й активно формувати умови для свого подальшого розвитку та процвітання.

Висновок до розділу 3

У перебігу дослідження проаналізовано існуючі методичні підходи до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі. В результаті сформульовано власне бачення такої методики, що ґрунтується на даних відкритих публічних джерел. Запропонована методика економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі є інтегральною, ґрунтується на інструментах статистичного аналізу та даних фінансової звітності. Перевагою запропонованої методики є її адаптивність,

порівнюваність показників, можливість застосування як для одного суб'єкту господарювання, так і їх комплексу.

Інформаційне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі відіграє ключову роль у визначенні його поточного стану, а також в прогнозуванні майбутніх можливостей і викликів. Це забезпечення включає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Основу такого інформаційного забезпечення становлять внутрішні та зовнішні джерела, які систематизовано в дослідженні. В результаті було виокремлено блоки інформації для цілей діагностики економічного потенціалу розвитку підприємств торгівлі: фінансово-економічна інформація; операційна інформація; маркетингова та конкурентна інформація; стратегічна інформація; юридично-регуляторна інформація; технологічна інформація; соціально-екологічна та ESG-інформація; прогностична інформація. Ефективне управління всіма цими блоками інформації дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації, мінімізувати ризики та реалізовувати стратегію сталого зростання.

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкої цифровізації підприємства торгівлі змушені активно розвивати свій потенціал, впроваджуючи інноваційні підходи та ефективні управлінські рішення. Для цього вони використовують широкий спектр інструментів, що охоплюють різні аспекти діяльності - від технологічних рішень до стратегічного планування. Запропонована автором інструментів зміцнення потенціалу розвитку підприємства торгівлі на технологічні, маркетингові та клієнтоорієнтовані, операційні, фінансові, правові та безпекові, стратегічні дозволяє зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність роботи та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота представляє собою комплексне наукове дослідження теоретичних засад і практичних аспектів економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі в умовах динамічного ринкового середовища. Її наукова та практична значущість полягає у розкритті взаємозалежності між розвитком підприємства торгівлі та його потенціалом, що дозволяє поглибити розуміння механізмів забезпечення його стійкого зростання. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. В дисертаційному дослідженні проведено всебічний аналіз сутності та структурних компонентів потенціалу розвитку підприємства торгівлі. Особлива увага приділена глибокому осмисленню та уточненню ключових понять: «розвиток», «потенціал», «розвиток підприємства торгівлі» та «потенціал розвитку підприємства торгівлі», що сприяє розширенню категоріального апарату сучасної економічної науки. На підставі визначення більш широкого поняття «потенціал підприємства» і з урахуванням його сутнісних характеристик на рівні підприємства торгівлі, поняття «потенціал розвитку підприємства торгівлі» можна розглядати як сукупність можливостей системи його ресурсів, здатностей і компетенцій, що забезпечують створення цінності у формі переваг для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу під час процесу переміщення товарів від виробників до споживачів шляхом здійснення операцій купівлі-продажу і надання послуг та здатність до адаптації, трансформації і зростання в умовах динамічних змін ринку. Систематизовано складові потенціалу розвитку підприємства торгівлі, до яких включено матеріально-технічний, фінансовий, трудовий, торговий, організаційний, інформаційний, інвестиційний, інноваційний, адаптаційний, репутаційний, екологічний потенціали. Крім цього, зважаючи на сучасні виклики економічного розвитку та необхідність адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища, було розширено

структуризацію потенціалу розвитку підприємства торгівлі додатковими компонентами (цифровий, соціальний, глобалізаційний та мережевий потенціали), які є ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємств торгівлі в сучасному динамічному середовищі та визначають здатність підприємства торгівлі ефективно функціонувати в цифровій економіці, інтегруватися у глобальні ринки, будувати стійкі соціальні зв'язки та розвивати бізнес-мережі, що сприяє її сталому зростанню та розвитку. Для поглибленого розуміння сутності розвитку підприємства торгівлі як об'єкта управління запропоновано розширити класифікацію видів розвитку підприємства торгівлі, в яку введено ознаки ступеня інтеграції в економіку держави, рівня цифровізації та технологічності, рівня взаємодії із споживачами, інтенсивності капіталовкладень, організаційної форми, форми ринкової експансії, рівня регуляторного впливу та стратегії конкурентної боротьби.

2. На підставі інтегрування сутнісних характеристик економічної діагностики (системність, об'єктивність, динамічність, орієнтація на виявлення "вузьких місць" та резервів розвитку, прогнозування) та ґрунтуючись на фундаментальних наукових концепціях (системний підхід, теорія ресурсного забезпечення, концепція стратегічного управління, інституційна теорія, концепція створення цінності, методологія прогнозування та сценарний аналіз), сформульовано визначення змісту економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі як науково обґрунтованого, системного процесу дослідження, спрямованого на комплексну оцінку ресурсного потенціалу, здатностей і компетенцій підприємства торгівлі у створенні цінності через аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, ідентифікацію проблемних зон, визначення резервів розвитку, прогнозування перспектив зростання та адаптації до динамічних змін ринкового середовища, що забезпечує підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах. Проведення економічної діагностики потенціалу розвитку

підприємства торгівлі повинно відбуватися за чітко визначеним алгоритмом: формулювання завдань діагностики; розробка системи індикаторів; здійснення аналітичних процедур; ідентифікація проблемних зон та розробка рішень; формування стратегічних рекомендацій; контроль реалізації діагностичних рекомендацій.

3. З метою діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі запропоновано виділити такі окремі функціональні складові, як ресурсне забезпечення, інноваційна активність, зовнішні можливості та резерви стійкості підприємства, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість. Розрахунок інтегрального показника на основі часткових оцінок за кожним із зазначених параметрів забезпечує комплексну оцінку рівня потенціалу розвитку підприємства торгівлі (високий, достатній, середній, низький, дуже низький), ідентифікацію визначальних факторів впливу та обґрунтування стратегічних рішень для його стійкого зростання. Ця методика базується на ключовому принципі системного підходу, згідно з яким кожен функціональний елемент потенціалу розвитку виконує свою роль, сприяючи досягненню головної мети – забезпеченню та підтриманню стабільних і високих темпів подальшого розвитку підприємства.

4. За результатами проведеного аналізу ключових параметрів розвитку підприємств торгівлі України здійснено періодизацію розвитку внутрішньої торгівлі, яка визначається ключовими економічними, геополітичними та технологічними змінами, та ґрунтується на інституційно-структурному підході, що дозволило ідентифікувати: етап економічного зростання та структурних перетворень (2000–2014 рр.) - цей період характеризується формуванням сучасної моделі роздрібної торгівлі, розвитком великих торговельних мереж, зростанням конкуренції та споживчої активності; етап кризової трансформації та цифрової адаптації (2014–2022 рр.) - період, що відзначається економічними потрясіннями, викликаними геополітичними факторами, та стрімким переходом бізнесу до цифрових форматів; етап виживання, перебудови та відновлення (2022 р. – до сьогодні) - фаза

екстремальних змін, спричинених повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури та необхідністю повної перебудови логістичних і торговельних процесів.

5. На основі проведеного аналізу макроекономічних та галузевих факторів, що впливають на розвиток підприємств торгівлі в Україні, було визначено як позитивні, так і негативні чинники впливу. Зростання ВВП, доходів населення та рівня зайнятості сприяє підвищенню купівельної спроможності та розвитку торговельного сектору, тоді як інфляційні процеси, зниження інвестицій та імпортна конкуренція створюють значні загрози для стійкого функціонування галузі. В складі галузевих факторів позитивний вплив мають цифровізація, підтримка національного виробника та державні програми стимулювання бізнесу, що сприяє модернізації торговельних процесів. Водночас кадровий дефіцит, руйнування інфраструктури та високі логістичні витрати гальмують розвиток підприємств. Аналіз свідчить про високу кореляцію між товарооборотом та загальними економічними показниками, що підтверджує вплив зовнішнього середовища на розвиток галузі. Таким чином, для забезпечення сталого розвитку торгівлі в Україні необхідне комплексне поєднання макроекономічної стабільності, підтримки національного виробництва та впровадження інноваційних рішень у сфері торгівлі.

6. В процесі оцінювання потенціалу розвитку підприємств торгівлі важливе місце займає впровадження різних підходів до економічної діагностики, кожен із яких характеризується специфічними завданнями, методами та очікуваними результатами. Запропонована трирівнева система економічної діагностики дає змогу не лише здійснювати всебічний аналіз розвитку підприємств торгівлі, а й створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі комплексного оцінювання як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Інтегрований підхід, що охоплює науковий, галузевий і корпоративний рівні аналізу, сприяє поглибленому розумінню економічної динаміки, ідентифікації ризиків і

перспектив розвитку, а також розробленню стратегій адаптації до умов конкурентного середовища. Синергетичне поєднання результатів наукових досліджень, галузевих оцінок та корпоративного аналізу забезпечує надійність аналітичної основи для довгострокового стратегічного планування, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності бізнес-моделей, оптимізації ресурсного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємств торгівлі у контексті сучасної ринкової мінливості.

7. Здійснено розробку методичного підходу до комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі, що передбачає розрахунок ряду індикаторів, застосування сучасних аналітичних інструментів та алгоритмів, а також використання нормування й інтегрального індексування показників для отримання комплексної оцінки. Основною перевагою розробленого підходу є можливість автоматизації процесів аналізу та гнучкість у виборі індикаторів для оцінки, що дозволяє керівництву підприємств здійснювати більш ефективний моніторинг та прогнозування потенціалу розвитку. Вагомою практичною цінністю методики є її адаптивність до різних масштабів та умов діяльності підприємств, що дозволяє застосовувати її як до великих торговельних мереж, так і до малих підприємств. Крім того, вона дає змогу оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на стійкість підприємства торгівлі, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності.

8. Запропоновано комплексний підхід до формування інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств торгівлі, який базується на інтегруванні фінансово-економічної, операційної, маркетингової та конкурентної, стратегічної, юридично-регуляторної, технологічної, прогностичної, соціально-екологічної та ESG-інформації за походженням із внутрішніх та зовнішніх джерел. В порівнянні з існуючими, розроблений підхід є більш динамічним і гнучким, оскільки інтегрує сучасні цифрові технології та екологічні параметри, що набувають важливого значення в умовах цифровізації та посилення екологічної відповідальності

підприємств. За кожним із виокремлених блоків інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі охарактеризовано процедури збору та обробки інформації. Систематизовано програмні продукти для збору та обробки інформації в цілях економічної діагностики потенціалу розвитку підприємствами торгівлі.

9. За результатами економічної діагностики було визначено інструменти зміцнення потенціалу розвитку підприємств торгівлі, а саме технологічні, маркетингові та клієнтоорієнтовані, операційні, фінансові, правові та безпекові, стратегічні інструменти, які в комплексі сприяють забезпеченню стабільного розвитку бізнесу. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє підприємствам торгівлі не лише ефективно реагувати на сучасні виклики ринку, а й формувати довгострокові стратегії розвитку. Використання передових технологій та управлінських підходів сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, забезпеченню фінансової стабільності, зміцненню позицій на ринку та створенню ефективної бізнес-моделі, здатної до адаптації в умовах глобальних змін.

Отже, запропоновані у роботі підходи можуть слугувати основою для розробки ефективних стратегій довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі як на національному, так і на міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Філософія: словник термінів та персоналій / В.С. Бліхар, М.А. Козловець, Л.В. Горохова, В. В. Федоренко, В.О. Федоренко. Київ: КВІЦ, 2020. 274 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3551/1/%D0%91%D0%BB%D1%96%D1%85%D0%B0%D1%80__%D0%9C.%C2%A0%D0%90.%D0%A4I%D0%9B%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A4I%D0%AF._%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%282%29.pdf

2. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я.* 2006. № 96. С. 33–37. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf

3. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69-78. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf

4. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 1. С. 67–74. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Verhoglyadova-N.-I.-Kononova-I.-V..pdf

5. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15

6. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. К.: КНЕУ, 2015. 231 с.

7. Мариненко Н.Ю. Підходи до розвитку підприємств: методологічний аналіз. *Економіка і суспільство.* 2016. Випуск 4. С. 164-170. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/26.pdf

8. Іванчук К.О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку.* 2012. С. 231–239.

9. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 70–75. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380

10. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1

11. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжурова Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.

12. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіони*. 2014. Вип. 1. С. 85–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_1_15

13. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000266989

14. Залунін В. Ф., Щеглова О. Ю. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 189–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_2_35

15. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*

України: збірник науково-технічних праць. 2012. Вип. 22. 10. С. 236–241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.10_44

16. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433.

17. Черемисина С. Г. Розвиток виноградно-винодільного виробництва Криму: монографія. Київ : ННЦ ІОЄ. 2006. 490 с.

18. Алієв Р.А. Сутність поняття "потенціал підприємства" та його складники. *Підприємництво та інновації*. №9. 2019. с. 54-59. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189

19. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* . 2010. № 690. С. 59–65.

20. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.

21. Горбунов В. Економічний потенціал розвиненого соціалізму. *Питання економіки*. 1981. № 9. С. 38–42.

22. Самоукін А.І. Потенціал нематеріального виробництва. Видавництво: Знання, 1991. 75 с.

23. Райан Б. Стратегічний облік для керівника. перекл. з англ. під ред. В.А. Макрюкова. Видавництво: Аудит ЮНІТІ. 1998 р. с. 61

24. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 9. С. 178–181.

25. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(51). Ч. 2. С. 48–53.

26. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91–105.

27. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 97–101.

28. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

29. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.

30. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.

31. Хачатрян В.В. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 261-264. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-47.pdf

32. Повстяний Г.В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf

33. Завора О.М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604/4547

34. Плишевський Б. Потенціал інвестування. *Економіст*. 1996. № 3. С. 2-8.

35. Тодосійчук А. Науково-технічний потенціал соціально-трудової сфери. *Економіст*. 1997. № 12. С. 63-70.

36. Личкін Ю. Потенціал будівельного комплексу. *Економіст*. 1997. № 6. С. 14-21.

37. Цигичко А. Збереження та примноження виробничого потенціалу країни. *Економіст*. № 7. С. 27-35.

38. Скоробогата Л. В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств: дис. … канд. екон. наук: 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит. Київ, 2005. 220 с.

39. Лапін Е. В. Економічний потенціал підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2002. 310 с.

40. Економічний потенціал адміністративних та виробничих систем: монографія; за заг. ред. О.Ф. Балацького. Суми: Університетська книга, 2006. 973 с.

41. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.

42. 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.

43. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник КНТЕУ*. №1. 2022. С. 58-68.

44. 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/160/118

45. Висоцький А.Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.

46. Алексєєв С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 4. С. 36–39.

47. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.

48. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1. С. 63–71.

49. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130.

50. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478

51. Войтко С. В., Занора В. О. Основні складові підвищення рівня ефективності системи управління прибутком та витратами машинобудівного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 7. С. 43–46.

52. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка» , 2017. 224 с.

53. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2015. № 1(1). С. 26–30.

54. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.

55. Positive Organizational Potential. Introduction to a useful management theory / ed. J. M. Stankiewicz. Torun: Dom Organizatora, 2010. 286 p.

56. Hart T. System of the enterprise economic potential enhancement planning. *International journal of economics and society.* 2015. P. 81–85.

57. Kaminska A. Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development. *Management Forum.* 2017. Vol. 2, no. 5. P. 26–32.

58. Kilar W. Settlement concentration of economic potential represented by IT corporations. *Geographia Polonica.* 2015. Vol. 88, Issue 1. P. 123–141.

59. Maghradze M., Sitchinava D. Information Potential of the Enterprise as a Part, Tool and Catalyst of Economic Potential. *The 2nd International*

Scientific Conference «Challenges of globalization in economics and business» . Tbilisi, 2017. P. 311–316.

60. Managing the potential of small and medium sized enterprises in business practice / edited by Marek Matejun. Technical University of Lodz Press. «Quick-Druk», 2010. 285 p.

61. Szymanska K., Walecka A. Culture openness as an element of positive potential of enterprises in a criris situation. *Journal of positive management.* 2015. Vol. 6, № 4. P. 53–65.

62. Zakrzewska-Bielawska A. Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the open innovation. *Management Forum.* 2016. Vol. 4, no. 1. P. 3–10.

63. Tomic D., Kucko M. Economic potential of solar energy in the Republic of Croatia. *Economic Challenges*. 2013. Vol. 2, Issue 4. Pp. 39–61.

64. Tsetskhladze M. Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe. Proceedings of the *Finance and Economics Conference*. 2016. Vol. 7. P. 1–4.

65. Fukase E., Martin W. The Economic Potential of an India-US Free Trade Agreement. *Journal of Economic Integration*. 2016. Vol. 31, no. 4. P. 774–816.

66. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1(69). С. 86–93.

67. Занора В. О., Мігус І. П. Концепція стратегічного управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання в умовах ризику. *Фінансові інструменти просторово- територіального розвитку:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 22–23 березня 2016 р. Черкаси: ФОП «Чабаненко Ю. А.» , 2016. С. 76–78.

68. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – Економіка підприємства й організація виробництва. Київ, 2001. 25 с.

69. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.06.01 / І. П. Отенко. Харків: ХНЕУ, 2006. 32 с.

70. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

71. Зубко Т. Л. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 1(135). С. 75-89.

72. Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2017. № 4 (114). С. 79-88.

73. Васильців Т.Г., Міценко Н. Г., Мульска О.П., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23-29. URL: https://zenodo.org/records/7625341

74. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №2 (18) 2019. с. 40-51.

75. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.,

76. Donelan J. G., Kaplan E. A. Value chain analysis: A strategic approach to cost management. *Journal of Cost Management*. 1998. March-April. P. 7–15.

77. Гуіяр Ф. Ж., Келлі Дж. Н.. Перетворення організації. Видавництво: Діло, 2000. 376 с.

78. Андрощук Д.В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Університетські наукові записки*. 2005. No 1-2 (13-14). С. 374–380.

79. Бернс К. Б., Макклафлин К., Хейс Д.Ф. Оновлення роздрібної концепції. *Вісник McKinsey*. 2004. № 1. С. 39–45.

80. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 365 с.

81. Парфентьєва О. Г. Потенціал розвитку та його стратегія. *Економіка підприємства*. 2013. № 1(25). С. 21-27.

82. Касьянова Н.В. Формування потенціалу розвитку підприємства. *Економіка і регіон.* 2013. № 3. С. 72-77.

83. Гречина І.В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 217-222. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-217_222.pdf

84. Пипенко І.С. Процес формування потенціалу розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2014. Випуск 24. С. 65-77.

85. Вовк О. М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір.* 2020. № 162. С. 53-56.URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/707/687

86. Drozdova Yu., Bai S., Khmurova V., Miniailo O., Bulenok S. Changes impact on the development potential of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. №*4*(45). P. 153–164. https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3822/3622

87. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Лукаржевська-Мялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1791/1726

88. Волосов А.М., Михайлова О.В. Потенціал розвитку: сутність та місце в системі потенціалів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».* 2023. № 24. С. 49-56. URL: https://www.researchgate.net/publication/369017369_POTENCIAL_ROZVITKU_SUTNIST_TA_MISCE_V_SISTEMI_POTENCIALIV_PIDPRIEMSTVA

89. Зайцев Ю.О., Сукнов О.М. Оцінка потенціалу розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Економічний простір.* 2024. № 192. С. 22-27. URL: http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/311839

90. Дідківський А.О., Богма О.С. Зміст поняття "потенціал розвитку підприємства". *Причорноморські економічні студії*. №74. 2022. С. 106-109.

91. Коваленко М. А., Іванець О. О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 112-117.

92. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 325-330.

93. Donelan J. G., Kaplan E. A. Value chain analysis: A strategic approach to cost management. *Journal of Cost Management*. 1998. March-April. P. 7–15.

94. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 280 с.

95. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2005. 324 с.

96. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.06.01 / І. П. Отенко. Харків: ХНЕУ, 2006. 32 с.

97. Івасів Г.Р. Діагностика ефективності функціонування торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.1. С. 94-99.

98. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155–166.

99. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.О., Руденко І.В. Діагностика потенціалу підприємства як основа його конкурентоспроможності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг.* 2011. Випуск 2. С. 11-18.

100. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

101. Черкасова Т., Єпіфанова І. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4214/4141

102. Смірнов О.О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41) . С. 86-92. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/11.pdf

103. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". К.: КНТЕУ. 2006. 22 с.

104. Рущишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем. *Вісник Львівської комерційної академії: серія економічна*. Львів : Вид-во ЛКА, 2004. Вип. 16. С. 401-405.

105. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. №1. 2012. С. 91-97.

106. Бакунов О. О., Сергєєва О.В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2009. №3. С. 129-136.

107. Блонська В.І., Чижовський Р.О. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 179-185.

108. Веретенникова Г.Б. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навч. посіб. / Г.Б. Веретенникова, Н.М. Омелаєнко. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2017. 190 с. URL: http://surl.li/dpcbp

109. Сотник А.А. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №4 (102). С. 77-83.

110. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 51–54 URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/10.pdf

111. Витвицька У.Я., Шим Ю.В. Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30 (4). С. 70–74. URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/348/345

112. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с. URL: http://surl.li/duany

113. Ларченко О.В. Використання імітаційного моделювання під час розв’язання задач економічної оптимізації. *Таврійський науковий вісник. Сер.: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 149–156. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/221/217

114. Карачарова К.А. Методи прогнозування фінансової неспроможності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2015. Т. 21. № 1. С. 292–297. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/927/649

115. Дідківський А.О., Богма О.С. Методи економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. Вип. 1 (95). Том 23. 2023. С. 35-39.

116. Парфентьєва О. Г. Методичні підходи щодо проведення діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 96–103.

117. Піжук О.І., Багнюк В.І. Оцінювання реалізації інноваційного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 282–287.

118. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

119. Bagatska K., Guliaieva N., Vavdiichyk I., Zubko T., Stoianenko I., Kondratiuk O. Structural Potential of the Business Environment Development in Ukraine. Harnessing AI, Machine Learning, and IoT for Intelligent Business: Volume 2. Pp. 29-40. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-66218-8_2

120. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2017. № 1 (54). С. 111–118.

121. Громова Т.М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. №4. 2018. С. 50-53. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf

122. Державна служба статистики України. Статистичні дані. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/

123. Озімчук О.В. Специфіка факторів впливу на економічний розвиток підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 4-1 (04) / 2016. С.113-117.

124. Внутрішня торгівля України: монографія / А. Мазаракі, В. Лагутін, А. Герасименко та ін. Київ: КНТЕУ, 2016. 864 с.

125. Федінець Н.І. Механізм управління розвитком підприємств торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів, 2014. Вип. 17. С. 54–57.

126. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. № 16. С. 7–13.

127. Барна М. Концепція розвитку системи внутрішньої торгівлі України в сучасних умовах трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 63–70.

128. Васильців Т., Ткачук І., Рудик С. Пріоритети інноваційного розвитку роздрібних торговельних підприємств на внутрішньому ринку. Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛТЕУ, 2017. С. 52–53.

129. Виноградова О., Барна М. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку системи внутрішньої торгівлі в умовах трансформаційних змін в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1 (34). С. 70–76.

130. Федулова Л. Світові мегатренди та їх вплив на інноваційний розвиток торгівлі. Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛТЕУ, 2017. С. 54–55.

131. Чорна М., Безгінова Л., Дядін А. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: монографія. Харків: Лідер, 2018. 218 с.

132. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2020 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку. Консенсус-прогноз. 2021. № 53. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz.

133. Діденко С. Внутрішній попит в умовах кризи: роздрібна торгівля та споживчі настрої українців. URL: https://ua.news/ua/money/vnutrennyj-spros-v-uslovyyah-kryzysa-roznychnaya-torgovlya-y-potrebytelskye-nastroenyya-ukrayntsev

134. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510.

135. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). С. 42-50. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf

136. Вавдійчик І.М., Стояненко І.В. Проблеми функціонування торговельного бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 65-70. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1928/1948

137. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695

138. Трут О.О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут".* 2021. №20. С. 37-43.

139. Маркович Н. Внутрішня торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Аграрна Економіка.* 2024. Т. 17. № 2. С. 133-140. http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_2/AE-17_2_14.pdf

140. Сіренко С. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 230-234. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-37.pdf

141. Євтушенко В.А., Рахман М.С., Дяченко Ю.І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 9. С. 116-123. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf

142. Куцик П.О., Вірт М.Я., Куцик В.І. Тенденції розвитку підприємств внутрішньої торгівлі за 2010-2022 роки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 7-

14. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1435/1351

143. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ.* 2021. № 4. С. 120-127. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf

144. Лесик Л.І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2013. Вип. 23. С. 271-278.

145. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка.* 2016. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329

146. Бойківська Г.М. Закономірності, характеристики та фактори формування виробничого потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 4. С. 298-304. URL: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/63.pdf

147. Шишковський С.В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ.* 2021. № 10. С. 357-362. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-10_0-pages-357_362.pdf

148. Очікування підприємств роздрібної торгівлі в І кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/torg/arj_torg_2025.htm

149. Голей Ю.М. Сутність, завдання та методи діагностики економічної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2023. № 4 (130). С. 58-64. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/4_2023/11.pdf

150. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. та ін. Економічна діагностика: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

151. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17. С. 158–164.

152. Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Випуск 3 (20). С. 118-122. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf

153. Снитюк О. І., Бережна Л. В., Березіна О. Ю. Методичний інструментарій оцінювання загального стану підприємства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 270-277. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-270_277.pdf

154. Чорний Б., Гонсьор Ю. Механізм діагностики діяльності підприємств в конкурентному середовищі. *Path of Science*. 2024. Випуск. 10. № 1. С. 3008-3014.

155. Офіційний сайт «Сільпо». URL: https://silpo.ua/

156. Офіційний сайт «Новус» URL: https://novus.ua/

157. Офіційний сайт Auchan Україна. URL: https://auchan.ua/

158. Офіційний сайт «АТБ». URL: https://www.atbmarket.com/

159. Офіційний сайт Metro Cash & Carry. URL: https://www.metro.ua/

160. https://youcontrol.com.ua/

161. Присяжнюк Н. Рейтинг найбільших торгових мереж за 2023 рік. URL: https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/reitynh-naibilshykh-torhovykh-merezh-za-2023-rik

162. ТОП 50 FMCG ритейлерів України за обсягом товарообороту, 2023 р. Фінансові підсумки розвитку ринку продовольчого ритейлу України в 2023 р. URL: https://allretail.ua/researches/top50-food-retailers-ukraine-turnover-2023

163. Ажаман І.А., Петрищенко Н.А., Кулікова Л.В. Інформаційне забезпечення проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 2 (13). С. 39-42. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/08.pdf

164. Губарик О.М., Юрченко О.А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/767/736

165. Демиденко С.Л., Томчук Р.Р. Організація інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Випуск 17. С. 816-819. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/165.pdf

166. Грибовська Ю.М., Кононенко Ж.А. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171/2098

167. Серкутан Т.В., Власенко Д.С. Інформаційне забезпечення комплексного дослідження ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 11 (233). С. 88-94. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/11.20._topic_Serkutan-T.V.-Vlasenko-D.S.88-94.pdf

168. Пенюк В. Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 105-115. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/812/751

169. Савчук А.М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 95-104. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-4/mmi2015_4_95_104.pdf

170. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 81–90. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1082.pdf

171. Додонов О.В. Адаптація інформаційної системи торговельного підприємства до концепції маркетингового менеджменту. *Науковий вісник*. Полтава, 2012. № 1(52). С. 128–132.

172. Демешок О.О. Побудова механізму розв'язання проблем управління потенціалом сталого розвитку: регулятори та закономірності руху. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 43–46.

173. Васюткіна Н.В. Механізм управління сталим розвитком підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. С. 120–124.

174. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1140.pdf

175. Портоварас Т. Р., Лукановська І. Р. Оцінка програмних продуктів для потреб аналізу та аудиту діяльності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 227-235. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-227_235.pdf

176. ТОП 10 інструментів для аналітики даних. URL: https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools

177. Інформаційний інтернет-портал All Retail. URL: https://allretail.ua/

178. Консалтингово-аудиторська компанія Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk.html

179. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: https://rau.ua/

180. Портал Дія. Бізнес. URL: https://diia.gov.ua/news/portal-diyabiznes

181. Інформаційний інтернет-портал Liga.Net. URL: https://www.liga.net/ua

182. Інформаційний інтернет-портал «Ритейл в Україні» (Ua-Retail). URL: https://ua-retail.com/

183. Юринець З.В. Інноваційні технології та інструменти розвитку сфери торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. с. 125-129.

184. Педченко Н., Шимановська-Діанич Л. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 71–77.

185. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 189–192. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/12840

186. Гром'як О.Б., Мельник О.Г. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.2. С. 159–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.2_30

187. Гром'як О.Б. Класифікація різновидів експрес-діагностики діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 722. С. 53–59. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/12438

188. Корнійчук А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. *Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(83). С. 71–75.

189. Крисько Ж.Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_12

190. Сотник А.А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. №176. 2021. С. 89-94.

191. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(1). С. 23–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29 6

192. Корнилюк Р. Оборот сектору роздрібної торгівлі на другий рік повномасштабної війни зріс на 30%. 2024, 12 червня. URL: https://blog.youcontrol.market/oborot-siektoru-rozdribnoyi-torghivli-na-drughii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-zris-na-30/

193. Прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році. 2024, 6 листопада. URL: https://rau.ua/novyni/prognoz-tendencij-ukrainskogo-ritejlu-u-2025-roci/

Додаток А

Класифікація різновидів розвитку підприємства торгівлі

№	Ознака	Види
1	2	3
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Загально-корпоративний; внутрішньо-корпоративний; глобальний; локальний
2	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний; регресивний
3	Залежно від об’єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	Організаційний (структурний; функціональний); техніко- технологічний; соціальний; економічний
4	Залежно від характеру змін	Спрямований; циклічний; спіральний
5	Залежно від типу тренду	Лінійний; нелінійний
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	Рівномірний (еволюційний); нерівномірний (революційний)
7	За природою ключового критерію	Абсолютний; відносний
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	Прогнозований; випадковий
9	Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	Екстенсивний; інтенсивний
10	За змістом	Якісний; кількісний
11	Залежно від можливості управління змінами	Керований; некерований (спонтанний)
12	Залежно від корпоративної стратегії	Адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний)
13	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Елементний; інтегральний; системний розвиток
14	Залежно від мети змін	Простий; розширений
15	За середовищем	Внутрішній; зовнішній; загальний
16	За часом	Ретроспективний; поточний; перспективний
17	За видом потенціалу	Виробничий; фінансовий; комунікаційний; інноваційний; маркетинговий; управлінський; мотиваційний; трудовий
18	За стабільністю	Стійкий; нестійкий
19	За тривалістю	Короткотерміновий; довготерміновий
20	За відкритістю	Спостережуваний; прихований(« латентний»)
21	За вектором розвитку	Векторний; хаотичний
22	За впровадженням нововведень	Новітній; консервативний
23	За обмеженістю	Обмежений; розширений

Продовження дод. А

1	2	3
24	За можливістю контролювати зміни	Контрольований; неконтрольований
25	За можливістю адаптування	Конвергенційний; дивергенційний
26	За рівнем управління	Оперативний; тактичний; стратегічний
27	За критерієм комплексності змін	Однопроєктний; односферний; багатосферний; холічний
28	Залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі та його зміни	Проєктний; непроєктний
29	*За ступенем інтеграції в економіку держави*	*Глобальний; національний; регіональний; локальний; корпоративний*
30	*За рівнем цифровізації та технологічності*	*Традиційний; цифровий; гібридний*
31	*За рівнем взаємодії із споживачами*	*Масовий; сегментований; персоналізований*
32	*За інтенсивністю капіталовкладень*	*Капіталомісткий; помірно капіталомісткий; низько капіталомісткий*
33	*За організаційною формою*	*Самостійний; партнерський; інтеграційний*
34	*За формою ринкової експансії*	*Вертикальний; горизонтальний; диверсифікаційний*
35	*За рівнем регуляторного впливу*	*Високо регульований; помірно регульований; мінімально регульований*
36	*За стратегією конкурентної боротьби*	*Ціновий; диференційований; інноваційний*

Джерело: доповнено автором на основі [3]

Додаток Б

Еволюція підходів до трактування поняття «потенціал підприємства»

Рік	Автор	Визначення
1	2	3
1981	Е. Горбунов	Сума потенціалів трудового, природного і виробничих ресурсів [21]
1991	А. Самоукін	Виробничі відносини, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом із приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг [22]
1998	Б. Райан	Реальна або ймовірна здатність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу [23]
2009	Т. Ружицька	Сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання [24]
2011	Я. Барибіна	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [25]
2012	І. Плікус	Є сумою ресурсного й діючого потенціалів. Ресурсний потенціал містить активи, що перебувають у власності підприємства (включаючи майнові права), та джерела формування активів (власний і позиковий капітал). Наявний ресурсний потенціал є діючим потенціалом, результатом якого є певна величина прибутку або збитку [26]
2017	Н. Навроцький	Являє собою сукупність наявних видів ресурсів, пов’язаних між собою, використання яких сприяє досягненню стійкого розвитку підприємства [27]
2017	Р. Квасницька, М. Тарасюк	Це структура основних складників потенціалу підприємства (фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали) та другорядних, що знаходяться у постійному взаємозв’язку та формують певний рівень загального потенціалу [28]
2018	Н. Василик	Це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг із метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [29]

Продовження дод. Б

1	2	3
2018	І. Ажаман	Є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища [30]
2019	Р. Алієв	Це сукупність матеріальних, фінансових та людських ресурсів, ефективне формування яких визначає економічний потенціал та забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, тобто рівень прибутку від реалізації вироблених економічних благ [18]
2020	В. Хачатрян	Це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища [31]
2022	Г. Повстяний	Це комплексне відображення існуючі можливості, а також майбутні можливості підприємства, що можуть максимально ефективно використовуватись в господарській діяльності [32]
2024	О. Завора	Це сукупність ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інноваційних), які забезпечують функціонування бізнес-суб'єкта, успішне виконання всіх бізнес-процесів, сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості [33]

Джерело: систематизовано автором на основі [18, 21-33]

Додаток В

Класифікація видів потенціалу підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види потенціалу
1	2	3
1	За характером прояву	прихований; явний
2	За призначенням	основний; допоміжний / (такий, що забезпечує)
3	За середовищем виникнення	внутрішній; зовнішній
4	Залежно від виконуваних завдань	базовий; індивідуальний / цільовий
5	За економічною складовою	збитковий; прибутковий
6	Залежно від міри реалізації	фактичний (досягнутий результат); перспективний
7	За актуальністю	актуальний; неактуальний
8	За періодичністю дії	тимчасовий (короткостроковий; довгостроковий); постійний
9	За можливістю виміру	вимірний; слабо вимірний; невимірний
10	За ступенем доцільності та економічної віддачі	корисний; некорисний
11	За характером прийняття управлінського рішення	релевантний; не релевантний
12	За ступенем забезпечення	достатній; обмежений
13	За можливістю використання	відносний; максимально реальний
14	За ступенем використання	активний; пасивний
15	За періодом охоплення можливостей підприємства	поточний; тактичний; стратегічний
16	За властивостями	типовий; специфічний
17	За структурою	складний; простий
18	За здатністю до розвитку	статичний; динамічний
19	За ступенем прояву/активності	гіперактивній; активний; пасивний
20	За природою виникнення	об’єктивний; суб’єктивний
21	За характером впливу на діяльність	чистий; спекулятивний
22	За можливістю передбачення	передбачений; непередбачений
23	За рівнем ефективності	ефективний; неефективний
24	За масштабністю	мінімальний; незначний; значний; максимальний
25	За ймовірністю формування/реалізації/розвитку	неможливий; малоймовірний; ймовірний; досить ймовірний; можливий
26	За наслідками	позитивний; нейтральний; негативний
27	За особливостями управління	реляційний; не реляційний
28	За видом основних груп ресурсів	природний; інтелектуально-інформаційний; фінансовий; кадровий (трудовий); матеріальний

Продовження дод. В

1	2	3
29	За ступенем реалізації	реалізований (використаний); частково реалізований (частково використаний); нереалізований (невикористаний)
30	За залученням	задіяний; незадіяний

Джерело: систематизовано автором на основі [74]

Додаток Г

Системні властивості потенціалу підприємства торгівлі

Властивість потенціалу	Зміст
1	2
Цілісність	Можливості підприємства торгівлі зумовлені існуванням самого підприємства як цілісної системи в певних зовнішніх умовах (що визначаються, в першу чергу, кон'юнктурою споживчого ринку). Тому будь-які елементи потенціалу виникають лише через існування цілого та поза його межами будуть мати вже зовсім інші якісні характеристики
Синергічність	Компетенції підприємства торгівлі у сфері використання ресурсів і реалізації здатностей призводять до утворення нових елементів, взаємодія та інтеграційні зв'язки між якими стають основними вимогами для більш повної реалізації його можливостей на споживчому ринку
Складність	Наявність різноманіття елементів системи «ресурси – здатності – компетенції» і зв'язків між ними ускладнюють структуризацію й дослідження потенціалу підприємства торгівлі як єдиного цілого
Збалансованість	Можливості підприємства торгівлі на обраному ринковому сегменті посилюється лише за умов забезпечення таких структурних співвідношень між його елементами, за яких нарощення елементів потенціалу призводить до створення додаткової цінності
Нестаціонарність	Потенціал підприємства торгівлі знаходиться під значним впливом його ринкового оточення (в першу чергу, настроїв і уподобань споживачів), мінливість попиту яких призводить до необхідності змін у потенціалі
Відкритість	Можливості системи ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства торгівлі залежать від процесів самоорганізації та підтримуються у певному стані за рахунок речовинно-інформаційного обміну із зовнішнім середовищем
Адаптивність	Передбачає пристосування елементів потенціалу підприємства торгівлі до змін попиту та пропозиції на споживчому ринку, кон'юнктури фінансового ринку, ринку праці, нерухомості тощо; змін у внутрішньому середовищі самого підприємства
Гнучкість	Здатність потенціалу до швидкої структурної перебудови за рахунок реструктуризації асортиментної пропозиції, капіталу, кадрового складу тощо
Ієрархічність	Кожен елемент системи «ресурси – здатності – компетенції» підприємства торгівлі може розглядатися як підсистема більш широкої глобальної системи
Множинність опису	Опис всіх елементів потенціалу у їх взаємозв'язку здійснюється з використанням численних підходів до його моделювання (статистичного, економіко-математичного, імітаційного тощо) із акцентуванням уваги на окремих змістовних аспектах отриманих комбінаційних сполучень

Продовження дод. Г

1	2
Здатність до розвитку	Система «ресурси – здатності – компетенції» підприємства торгівлі в силу своєї нестаціонарності та відкритості відкрита для якісних змін з метою розширення діапазону можливостей у створенні цінності для споживачів, власників, персоналу тощо
Альтернативність форм існування та розвитку	Досягнення цілей підприємства ґрунтується на його потенціалі, який в силу своєї складності може бути сформований різними способами. Прийняття за основу тієї чи іншої структури потенціалу базується на порівнянні витрат на його формування із створеною в результаті його реалізації цінності

Джерело: систематизовано автором на основі [75, 91-94]

Додаток Д

Таблиця Д1. Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Рік	ВВП України по роках, млн грн	ВВП торгівлі по роках, млн грн	Частка у реальних значеннях
2012	1304064	404863	0,310463
2013	1410609	429242	0,304296
2014	1365123	437175	0,320246
2015	1430290	477967	0,334175
2016	2034430	546699	0,268723
2017	2445587	587784	0,240345
2018	3083409	668370	0,216763
2019	3675728	795204	0,216339
2020	3818456	868283	0,227391
2021	4363582	1044370	0,239338
2022	3865780	973800	0,251903

Таблиця Д2. Квадрати похибок для кореляційно-регресійного аналізу

	ВВП України	**Торгівля у ВВП**	ВВПУкраїни · ТоргівляуВВП	$ВВПУкраїни^2$	$ТоргівляуВВП^2$
	1304064	404863	527967263232	1700582916096	163914048769
	1410609	429242	605492628378	1989817750881	184248694564
	1365123	437175	596797647525	1863560805129	191121980625
	1430290	477967	683631420430	2045729484100	228452453089
	2034430	546699	1112220846570	4138905424900	298879796601
	2445587	587784	1437476909208	5980895774569	345490030656
	3083409	668370	2060858073330	9507411061281	446718456900
	3675728	795204	2922953608512	1351097632984	632349401616
	3818456	868283	3315500431048	1458060622936	753915368089
	4363582	1044370	4557194133340	1904084787024	1090708696900
	3865780	973800	3764496564000	1494425508400	948286440000
Sum =	28797058	7233757	2158458952557 3	8930358865000	5284085367809

Процес розрахунку рівняння лінійної регресії для масиву даних:

$$\bar{X} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} X_i = \frac{28797058}{11} = 2617914.3636364$$

$$\bar{Y} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} Y_i = \frac{7233757}{11} = 657614.27272727$$

$$SS_{XX} = \sum_{i=1}^{n} X_i^2 - \frac{1}{n}\left(\sum_{i=1}^{n} X_i\right)^2 = 89303588650000 - 28797058^2/11 = 13915356881331$$

$$SS_{YY} = \sum_{i=1}^{n} Y_i^2 - \frac{1}{n}\left(\sum_{i=1}^{n} Y_i\right)^2 = 5284085367809 - 7233757^2/11 = 527063519168.18$$

$$SS_{XY} = \sum_{i=1}^{n} X_i Y_i - \frac{1}{n}\left(\sum_{i=1}^{n} X_i\right)\left(\sum_{i=1}^{n} Y_i\right) = 21584589525573 - 28797058 \times 7233757/11 = 2647233172217.9$$

$$m = \frac{SS_{XY}}{SS_{XX}} = \frac{2647233172217.9}{13915356881331} = 0.1902$$

$$n = \bar{Y} - \bar{X} \cdot m = 657614.27272727 - 2617914.3636364 \times 0.1902 = 159586.8197$$

Рівняння лінійної регресії (за 2012-2022 роки)

$$\text{ТоргівляуВВП} = 159586.8197 + 0.1902\text{ВВПУкраїни}$$

Додаток Е

Показники експрес-діагностики ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі

Показники ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі	Механізм розрахунку	Спрямованість показника-індикатора
Обсяги реалізації		
Темп зростання обсягів реалізації	$T = \frac{Q_ф}{Q_б}$	Зростання
Ланцюг діяльності		
1) Ефективність маркетингової діяльності; 2) ефективність закупівельної діяльності; 3) ефективність виробничої діяльності (для підприємств – виробників продукції); 4) ефективність збутової діяльності; 5) ефективність продажів	1) $E_{marketing} = \frac{Прибуток}{Маркетингові\ витрати}$; 2) $E_{\substack{logistical \\ support}} = \frac{Прибуток}{Витрати\ на\ закупівлю\ і\ зберігання\ товарів}$; 3) $E_{production} = \frac{Прибуток}{Виробничі\ витрати}$; 4) $E_{sales\ costs} = \frac{Прибуток}{Витрати\ на\ збут}$; 5) $E_{\substack{sales \\ revenue}} = \frac{Прибуток}{Дохід\ від\ реалізації}$	Зростання
Формування надходжень від реалізації		
Ефективність виконання укладених договорів купівлі-продажу	$E_{contract} = \frac{Кількість\ виконаних\ договорів}{Загальна\ кількість\ укладених\ договорів}$	Зростання
Місце положення		
Закріпленість доходу від реалізації за покупцями	$E_{demand} = \frac{Дохід\ від\ реалізації}{Кількість\ покупців}$	Зростання
Спеціалізація		
Ефективність основної діяльності	$E_{\substack{operetion \\ activity}} = \frac{Прибуток}{Витрати\ основної\ діяльності}$	Зростання

Джерело: Складено автором на основі [184-191]

Додаток Ж

Результати опитування підприємств роздрібної торгівлі в січні 2025 року (відсотків до загальної кількості опитаних підприємств)

Роздрібна торгівля (розділи 45, 47 за КВЕД-2010)	*Результати опитування 398 підприємств*						
	Як змінився обсяг продажу (оборот) за жовтень-грудень 2024р.		збіль-шився	не змінився	змен-шився	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
			53	24	23	0	30	*6*
	Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів товарів		дуже великий (вище норми)	достат-ній (нормаль-ний для сезону)	дуже малий (нижче норми)	немає запасів товарів	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
			2	90	7	1	-5	*-2*
	У цей час передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації на підприємстві:	легко	досить легко	досить важко	важко	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
		1	4	61	34	0	62	*-2*
	Як, на Вашу думку, зміняться в січні-березні 2025р.:		більше	без змін	менше	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
	обсяг замовлень товарів у постачальників		19	52	29	0	-10	*-21*
	обсяг продажу (оборот)		27	36	37	0	-10	*-23*
	кількість працівників		10	72	18	0	-8	*-4*
	ціни на товари		67	31	2	0	65	*-5*

Продовження дод. Ж

Оптова та роздрібна торгівля авто-транспортнимизасобами та мотоциклами, їх ремонт (розділ 45 заКВЕД-2010)	*Результати опитування 104 підприємств*						
Як змінився обсяг продажу (оборот) за жовтень-грудень 2024р.	збіль-шився	не змінився	змен-шився	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*	
	34	31	35	0	-1	*-15*	
Як Ви оцінюєте поточнийобсяг запасів товарів	дуже великий (вище норми)	достатній (нормаль-ний для сезону)	дуже малий (нижче норми)	немає запасів товарів	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*	
	4	91	3	2	1	*4*	
У цей час передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації на підприємстві:	легко	досить легко	досить важко	важко	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
	0	2	63	35	0	66	*4*
Як, на Вашу думку,зміняться в січні-березні 2025р.:	більше	без змін	менше	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*	
обсяг замовлень товарів у постачальників	12	51	37	0	-25	*-11*	
обсяг продажу (оборот)	13	43	44	0	-31	*-10*	
кількість працівників	6	81	13	0	-7	*3*	
ціни на товари	66	32	2	0	64	*6*	

Закінчення дод. Ж

Роздрібна торгівля, крім торгівлі авто- транспортнимизасобами та мотоциклами (розділ 47за КВЕД-2010)	*Результати опитування 294 підприємств*						
	Як змінився обсягпродажу (оборот) за жовтень-грудень 2024р.	збіль-шився	не змінився	змен-шився	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
		60	21	19	0	41	*13*
	Як Ви оцінюєте поточнийобсяг запасів товарів	дуже великий (вище норми)	достатній (нормаль-ний для сезону)	дуже малий (нижче норми)	немає запасів товарів	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
		2	90	8	0	-6	*-5*
	У цей час передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації на підприємстві:	легко	досить легко	досить важко	важко	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
		1	5	61	33	0	60	*-5*
	Як, на Вашу думку, зміняться в січні-березні 2025р.:	більше	без змін	менше	не відповіли	баланс	*зміна балансу до попередн-ього квар-талу, в.п.*
	обсяг замовлень товарів у постачальників	21	52	26	1	-5	*-25*
	обсяг продажу (оборот)	32	34	34	0	-2	*-26*
	кількість працівників	11	70	19	0	-8	*-5*
	ціни на товари	67	31	2	0	65	*-9*

Джерело: [148]

Додаток И

Таблиця И1

Вихідні дані для комплексної економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

(складено автором на основі [160])

тис.грн.

Показник	*1*	Сільпо				
	2	2018	2019	2020	2021	2022
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Основні засоби, залишкова вартість	*3*	611350	892890	3853182	3888746	3656597
Основні засоби	*4*	873563	1219651	5327545	5531395	5410008
Знос основних засобів	*5*	262213	326761	1474363	1642649	1753411
Необоротні активи	*6*	737777	899958	3864598	3910150	3690274
Запаси	*7*	10	10	10	10	11
Дебіторська заборгованість	*8*	268090	236019	169633	191250	142210
Гроші та їх еквіваленти	*9*	62	157	857	93	37
Оборотні активи	*10*	269451	237361	174840	193056	144057
Всього активів	*11*	1007228	1137319	4039438	4103206	3834331
Власний капітал	*12*	-61227	-86105	2669789	3223483	2968660
Довгострокові зобов’язання	*13*	20	0	0	0	0
Поточні зобов’язання	*14*	1068435	1223424	1369649	879723	865671
Всього зобов’язань	*15*	1068455	1223424	1369649	879723	865671
Всього пасивів	*16*	1007228	1137319	4039438	4103206	3834331
Виручка	*17*	405210	402608	404101	503460	413798
Всього доходів	*18*	405210	402608	404101	503460	413798
Собівартість реалізації	*19*	397557	426427	478840	702177	658747
Всього витрат	*20*	397557	426427	478840	702177	658747
Чистий прибуток (збиток)	*21*	7653	-23819	-74739	-198717	-244949

Продовження табл. И1

1	Новус					Ашан				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	3	4	5	6	7	3	4	5	6	7
3	871912	1306481	5878009	8154983	7165241	3701838	3358848	2741701	2362113	1912601
4	1254362	1359632	7421658	12458932	11654821	5343838	6057418	5988825	5959130	5311310
5	382450	53151	1543649	4303949	4489580	1642000	2698570	3247124	3597017	3398709
6	3995554	4900067	6770414	9019520	7250412	4054611	3491133	2866742	2617908	2098223
7	701565	817823	925817	1410621	1025412	1475572	1251034	1326672	1389591	1508727
8	527830	574959	1569787	810571	1012141	529380	539977	1943509	447805	362798
9	361314	432384	230343	373554	362540	581407	837264	477384	383703	251751
10	1590709	1825166	2854681	2793246	3789708	3700149	2905429	2469782	2615195	2211195
11	5586263	6725233	9625095	11812766	11040120	7754760	6396562	5336524	5233103	4309418
12	194045	395865	25158	-24341	983236	-1173554	-1340178	-1975066	-1137337	-1941570
13	2388266	2825513	6330836	7286245	4851231	2778993	2307798	2160556	1741247	1473945
14	3003952	3503855	3269101	4550862	5205653	6149321	5428942	5151034	4629193	4777043
15	5392218	6329368	9599937	11837107	10056884	8928314	7736740	7311590	6370440	6250988
16	5586263	6725233	9625095	11812766	11040120	7754760	6396562	5336524	5233103	4309418
17	7820924	9319929	10823336	14622533	15421365	13732372	14153158	14009566	14489581	10688451
18	8077983	9757916	11040735	15238909	16011547	13834442	14628038	14206557	14779915	10872808
19	5747933	6740496	7765895	10365611	13587214	10530298	10663004	10292684	10472040	7888949
20	7990679	9567753	11411442	15088357	18252947	14962038	15267051	14838806	14586713	12134408
21	87304	190163	-370707	150552	-2241400	-1127596	-639013	-632249	193202	-1261600
1	АТБ					Метро				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	3	4	5	6	7	3	4	5	6	7
3	6359639	7490058	18601181	23895667	20763561	2486721	2455630	2472560	2497542	2365005
4	11254853	15020957	29875858	39237613	40243974	4144094	4266669	4456996	4693654	4896682
5	4895214	7530899	11274677	15341946	19480413	1657373	1811039	1984436	2196112	2531677
6	7421632	8427256	21063445	26446223	23390738	3314998	3142717	3364741	3107528	3064744
7	4895214	5011855	6423708	7771596	8625581	1366832	1419409	1812038	2045976	1990953
8	4895213	6825778	4658715	1770230	940470	804118	842420	621471	828484	598185
9	2958413	3599527	3506283	6407400	8423611	1165988	926115	1057504	1331299	930354
10	13003711	15437160	14588706	15949226	17989662	3467003	3302421	3668655	4432703	3741963
11	20425343	23864416	35652151	42395449	41380400	6782001	6445138	7033396	7540231	6806707
12	1651234	1733397	1901919	4530807	5263942	-5004274	-3857830	-5583756	-4859555	-5517878
13	198523	2496856	9966470	9875245	8859351	6397407	5351617	5801758	5140560	6865195
14	18575586	19634163	23783762	27989397	27257107	5388868	4951351	6815394	7259226	5459390
15	18774109	22131019	33750232	37864642	36116458	11786275	10302968	12617152	12399786	12324585
16	20425343	23864416	35652151	42395449	41380400	6782001	6445138	7033396	7540231	6806707
17	9854621	104910343	123864393	148745255	148332869	15656235	17831325	21464254	25944347	20152149
18	9994321	106481468	124836332	150292023	149939380	16248664	19049550	21782711	26799324	21957427
19	8124321	79560701	92747990	110486259	108509265	13334685	15182103	18223600	21927493	17115276
20	8392742	102076031	119067666	141963135	147127998	15829076	17903106	23508637	26075124	22615749
21	1601579	4405437	5768666	8328888	2811382	419588	1146444	-1725926	724200	-658322

Таблиця И2

Розрахункові показники економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Показник	*1*	Сільпо				
	2	2018	2019	2020	2021	2022
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Частка оборотних активів у структурі майна (стимулятор)	*3*	0,267517	0,208702	0,043283	0,04705	0,03757
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (деструктор)	*4*	0,994949	0,994346	0,970218	0,990645	0,987179
Зношеність основних засобів (деструктор)	*5*	0,300165	0,267914	0,276743	0,296968	0,324105
Загальна ліквідність (стимулятор)	*6*	0,252192	0,194014	0,127653	0,219451	0,166411
Миттєва ліквідність (стимулятор)	*7*	5,8E-05	0,000128	0,000626	0,000106	4,27E-05
Фінансова автономія	*8*	-0,060788	-0,07571	0,660931	0,785601	0,774232
Частка поточних зобов’язань в пасивах (стимулятор)	*9*	1,060768	1,075709	0,339069	0,214399	0,225768
Рентабельність активів	*10*	0,007598	-0,02094	-0,0185	-0,04843	-0,06388
Рентабельність основної діяльності (стимулятор)	*11*	0,018887	-0,05916	-0,18495	-0,3947	-0,59195
Рентабельність всієї діяльності (стимулятор)	*12*	0,018887	-0,05916	-0,18495	-0,3947	-0,59195
Рентабельність власного капіталу (стимулятор)	*13*	-0,124994	0,276627	-0,02799	-0,06165	-0,08251
Оборотність дебіторської заборгованості (стимулятор)	*14*	1,46521	1,597305	1,992353	2,790156	2,481845
Оборотність поточної кредиторської заборгованості (стимулятор)	*15*	0,35214	0,372123	0,369322	0,624332	0,75484
Продуктивність основних засобів (стимулятор)	*16*	0,48512	0,491664	0,169628	0,129512	0,108888
Частка собівартості реалізації у сукупних витратах (стимулятор)	*17*	1	1	1	1	1

Продовження табл. И2

1	Новус					Ашан				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,284754	0,271391	0,296587	0,23646	0,3432669	0,477146	0,454217	0,462807	0,499741	0,513108
4	0,331821	0,315017	0,549899	0,29019	0,2670762	0,14307	0,185851	0,786915	0,171232	0,164073
5	0,304896	0,039092	0,207992	0,345451	0,3852123	0,30727	0,445498	0,542197	0,603614	0,6399
6	0,529539	0,520902	0,873231	0,613784	0,7279986	0,601717	0,535174	0,479473	0,564935	0,462879
7	0,12028	0,123402	0,070461	0,082084	0,0696435	0,094548	0,154222	0,092677	0,082888	0,0527
8	0,034736	0,058863	0,002614	-0,00206	0,0890603	-0,15133	-0,20952	-0,3701	-0,21734	-0,45054
9	0,537739	0,521001	0,339644	0,385249	0,4715214	0,792974	0,848728	0,965241	0,884598	1,108512
10	0,015628	0,028276	-0,03851	0,012745	-0,203023	-0,14541	-0,0999	-0,11848	0,036919	-0,29275
11	0,011163	0,020404	-0,03425	0,010296	-0,145344	-0,08211	-0,04515	-0,04513	0,013334	-0,11803
12	0,010808	0,019488	-0,03358	0,009879	-0,139986	-0,08151	-0,04368	-0,0445	0,013072	-0,11603
13	0,449916	0,480373	-14,7352	-6,18512	-2,279615	0,960839	0,476812	0,320115	-0,16987	0,649783
14	12,42654	16,90247	10,09288	12,28599	16,92134	18,32698	26,47041	11,28218	12,11851	26,3716
15	1,89541	2,071511	2,293207	2,651064	2,7852597	1,74513	1,8419	1,945691	2,141472	1,677387
16	1,88451	2,095397	1,854823	1,852134	1,8956889	3,012587	3,751296	4,406996	5,283685	4,53272
17	0,71933	0,704501	0,680536	0,686994	0,7443847	0,703801	0,698432	0,693633	0,717916	0,650131
1	АТБ					Метро				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,6366459	0,6468694	0,4091957	0,3762014	0,4347387	0,511207	0,512389	0,521605	0,587874	0,549746
4	0,3764474	0,4421654	0,3193371	0,1109916	0,0522784	0,231935	0,255092	0,1694	0,186903	0,159859
5	0,4349425	0,5013595	0,3773842	0,391001	0,4840579	0,399936	0,424462	0,445241	0,46789	0,517019
6	0,7000431	0,7862398	0,6133893	0,569831	0,6599989	0,643364	0,666974	0,538289	0,61063	0,685418
7	0,1592635	0,1833298	0,1474234	0,2289224	0,3090427	0,21637	0,187043	0,155164	0,183394	0,170414
8	0,0808424	0,0726352	0,0533465	0,1068701	0,1272086	-0,73788	-0,59856	-0,79389	-0,64448	-0,81065
9	0,9094381	0,822738	0,6671059	0,6601982	0,6586961	0,794584	0,76823	0,969005	0,962733	0,80206
10	0,0784114	0,1846028	0,1618042	0,1964571	0,0679399	0,061868	0,177877	-0,24539	0,096045	-0,09672
11	0,1625206	0,0419924	0,0465724	0,0559943	0,0189532	0,0268	0,064294	-0,08041	0,027914	-0,03267
12	0,1602489	0,0413728	0,0462098	0,055418	0,0187501	0,025823	0,060182	-0,07923	0,027023	-0,02998
13	0,9699286	2,5415049	3,0330766	1,8382791	0,534083	-0,08385	-0,29717	0,309098	-0,14903	0,119307
14	15,25544	17,901275	21,57072	46,273613	109,44248	20,46489	21,65917	29,32493	35,78642	28,25063
15	3,14625	4,1644189	4,2723364	4,2680903	3,9281858	2,89541	2,936515	3,097475	3,115891	2,691374
16	12,468645	13,238827	8,4002339	6,2616836	5,9527253	4,89244	5,522487	6,596817	8,017079	6,529897
17	0,968017	0,7794259	0,7789519	0,778274	0,7375161	0,842417	0,848015	0,775187	0,84093	0,7567857

Джерело: розраховано автором на основі [160]

Таблиця И3

Нормовані показники економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Показник	*1*	Сільпо				
	2	2018	2019	2020	2021	2022
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Частка оборотних активів у структурі майна (стимулятор)	*3*	0,377396	0,280867	0,009376	0,015558	0
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (деструктор)	*4*	0	0,000639	0,026235	0,004566	0,008243
Зношеність основних засобів (деструктор)	*5*	0,565464	0,619144	0,604447	0,570785	0,525617
Загальна ліквідність (стимулятор)	*6*	0,167037	0,089005	0	0,123123	0,051983
Миттєва ліквідність (стимулятор)	*7*	4,95E-05	0,000277	0,001887	0,000204	0
Фінансова автономія	*8*	0	0	0,841306	1	0,985528
Частка поточних зобов'язань в пасивах (стимулятор)	*9*	0,946601	0,963312	0,139435	0	0,012716
Рентабельність активів	*10*	0,038676	0	0	0	0
Рентабельність основної діяльності (стимулятор)	*11*	0,11621	0	0	0	0
Рентабельність всієї діяльності (стимулятор)	*12*	0,117857	0	0	0	0
Рентабельність власного капіталу (стимулятор)	*13*	0	0,091204	0	0	0
Оборотність дебіторської заборгованості (стимулятор)	*14*	0	0,001207	0,004817	0,012106	0,009289
Оборотність поточної кредиторської заборгованості (стимулятор)	*15*	0	0,005098	0,004383	0,069433	0,102725
Фондовіддача продажів (стимулятор)	*16*	0,028655	0,029153	0,004626	0,001571	0
Частка собівартості реалізації у сукупних витратах (стимулятор)	*17*	1	1	1	1	1

Продовження табл. И3

1	Новус					Ашан				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,4057	0,3838	0,4251	0,3264	0,5017	0,7214	0,6838	0,6979	0,7585	0,7805
4	0,7035	0,7213	0,4721	0,7476	0,7721	0,9037	0,8583	0,2207	0,8738	0,8814
5	0,5576	1,0000	0,7189	0,4901	0,4239	0,5536	0,3236	0,1626	0,0604	0,0000
6	0,5390	0,5274	1,0000	0,6520	0,8052	0,6358	0,5466	0,4719	0,5865	0,4496
7	0,3891	0,3992	0,2279	0,2655	0,2252	0,3058	0,4990	0,2998	0,2681	0,1704
8	0,0442	0,0749	0,0033	0,0000	0,1134	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
9	0,3616	0,3429	0,1401	0,1911	0,2876	0,6471	0,7095	0,8398	0,7496	1,0000
10	0,0796	0,1439	0,0000	0,0649	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1879	0,0000
11	0,0687	0,1255	0,0000	0,0634	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0820	0,0000
12	0,0674	0,1216	0,0000	0,0617	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0816	0,0000
13	0,1483	0,1584	0,0000	0,0000	0,0000	0,3168	0,1572	0,1055	0,0000	0,2142
14	0,1002	0,1411	0,0788	0,0989	0,1412	0,1541	0,2285	0,0897	0,0973	0,2276
15	0,3937	0,4386	0,4951	0,5864	0,6207	0,3553	0,3800	0,4065	0,4564	0,3381
16	0,1352	0,1513	0,1330	0,1328	0,1361	0,2212	0,2774	0,3274	0,3941	0,3369
17	0,1978	0,1554	0,0869	0,1054	0,2694	0,1534	0,1381	0,1243	0,1937	0,0000
1	АТБ					Метро				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,9832	1,0000	0,6099	0,5558	0,6518	0,7773	0,7793	0,7944	0,9032	0,8406
4	0,6561	0,5864	0,7167	0,9377	1,0000	0,8094	0,7849	0,8758	0,8572	0,8859
5	0,3411	0,2306	0,4369	0,4143	0,2594	0,3994	0,3586	0,3240	0,2863	0,2045
6	0,7677	0,8833	0,6515	0,5931	0,7140	0,6917	0,7234	0,5508	0,6478	0,7481
7	0,5153	0,5932	0,4770	0,7407	1,0000	0,7001	0,6052	0,5020	0,5934	0,5514
8	0,1029	0,0925	0,0679	0,1360	0,1619	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
9	0,7774	0,6804	0,5063	0,4986	0,4969	0,6489	0,6194	0,8440	0,8370	0,6573
10	0,3991	0,9397	0,8236	1,0000	0,3458	0,3149	0,9054	0,0000	0,4889	0,0000
11	1,0000	0,2584	0,2866	0,3445	0,1166	0,1649	0,3956	0,0000	0,1718	0,0000
12	1,0000	0,2582	0,2884	0,3458	0,1170	0,1611	0,3756	0,0000	0,1686	0,0000
13	0,3198	0,8379	1,0000	0,6061	0,1761	0,0000	0,0000	0,1019	0,0000	0,0393
14	0,1260	0,1502	0,1837	0,4094	0,9866	0,1736	0,1845	0,2546	0,3136	0,2447
15	0,7127	0,9725	1,0000	0,9989	0,9122	0,6488	0,6592	0,7003	0,7050	0,5967
16	0,9413	1,0000	0,6315	0,4686	0,4451	0,3643	0,4123	0,4941	0,6023	0,4890
17	0,9086	0,3696	0,3682	0,3663	0,2498	0,5496	0,5656	0,3574	0,5454	0,3048

Джерело: розраховано автором

Таблиця И4

Зважені показники економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі

Показник	*1*	Сільпо				
	2	2018	2019	2020	2021	2022
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Частка оборотних активів у структурі майна (стимулятор)	*3*	0,0252	0,0187	0,0006	0,0010	0,0000
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (деструктор)	*4*	0,0000	0,0000	0,0017	0,0003	0,0005
Зношеність основних засобів (деструктор)	*5*	0,0377	0,0413	0,0403	0,0381	0,0350
Загальна ліквідність (стимулятор)	*6*	0,0111	0,0059	0,0000	0,0082	0,0035
Миттєва ліквідність (стимулятор)	*7*	0,0000	0,0000	0,0001	0,0000	0,0000
Фінансова автономія	*8*	0,0000	0,0000	0,0561	0,0667	0,0657
Частка поточних зобов'язань в пасивах (стимулятор)	*9*	0,0631	0,0642	0,0093	0,0000	0,0008
Рентабельність активів	*10*	0,0026	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Рентабельність основної діяльності (стимулятор)	*11*	0,0077	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Рентабельність всієї діяльності (стимулятор)	*12*	0,0079	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Рентабельність власного капіталу (стимулятор)	*13*	0,0000	0,0061	0,0000	0,0000	0,0000
Оборотність дебіторської заборгованості (стимулятор)	*14*	0,0000	0,0001	0,0003	0,0008	0,0006
Оборотність поточної кредиторської заборгованості (стимулятор)	*15*	0,0000	0,0003	0,0003	0,0046	0,0068
Фондовіддача продажів (стимулятор)	*16*	0,0019	0,0019	0,0003	0,0001	0,0000
Частка собівартості реалізації у сукупних витратах (стимулятор)	*17*	0,0667	0,0667	0,0667	0,0667	0,0667

Продовження табл. И4

1	Новус					Ашан				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,0270	0,0256	0,0283	0,0218	0,0334	0,0481	0,0456	0,0465	0,0506	0,0520
4	0,0469	0,0481	0,0315	0,0498	0,0515	0,0602	0,0572	0,0147	0,0583	0,0588
5	0,0372	0,0667	0,0479	0,0327	0,0283	0,0369	0,0216	0,0108	0,0040	0,0000
6	0,0359	0,0352	0,0667	0,0435	0,0537	0,0424	0,0364	0,0315	0,0391	0,0300
7	0,0259	0,0266	0,0152	0,0177	0,0150	0,0204	0,0333	0,0200	0,0179	0,0114
8	0,0029	0,0050	0,0002	0,0000	0,0076	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
9	0,0241	0,0229	0,0093	0,0127	0,0192	0,0431	0,0473	0,0560	0,0500	0,0667
10	0,0053	0,0096	0,0000	0,0043	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0125	0,0000
11	0,0046	0,0084	0,0000	0,0042	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0055	0,0000
12	0,0045	0,0081	0,0000	0,0041	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0054	0,0000
13	0,0099	0,0106	0,0000	0,0000	0,0000	0,0211	0,0105	0,0070	0,0000	0,0143
14	0,0067	0,0094	0,0053	0,0066	0,0094	0,0103	0,0152	0,0060	0,0065	0,0152
15	0,0262	0,0292	0,0330	0,0391	0,0414	0,0237	0,0253	0,0271	0,0304	0,0225
16	0,0090	0,0101	0,0089	0,0089	0,0091	0,0147	0,0185	0,0218	0,0263	0,0225
17	0,0132	0,0104	0,0058	0,0070	0,0180	0,0102	0,0092	0,0083	0,0129	0,0000
1	АТБ					Метро				
2	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
2	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
3	0,0655	0,0667	0,0407	0,0371	0,0435	0,0518	0,0520	0,0530	0,0602	0,0560
4	0,0437	0,0391	0,0478	0,0625	0,0667	0,0540	0,0523	0,0584	0,0571	0,0591
5	0,0227	0,0154	0,0291	0,0276	0,0173	0,0266	0,0239	0,0216	0,0191	0,0136
6	0,0512	0,0589	0,0434	0,0395	0,0476	0,0461	0,0482	0,0367	0,0432	0,0499
7	0,0344	0,0395	0,0318	0,0494	0,0667	0,0467	0,0403	0,0335	0,0396	0,0368
8	0,0069	0,0062	0,0045	0,0091	0,0108	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
9	0,0518	0,0454	0,0338	0,0332	0,0331	0,0433	0,0413	0,0563	0,0558	0,0438
10	0,0266	0,0626	0,0549	0,0667	0,0231	0,0210	0,0604	0,0000	0,0326	0,0000
11	0,0667	0,0172	0,0191	0,0230	0,0078	0,0110	0,0264	0,0000	0,0115	0,0000
12	0,0667	0,0172	0,0192	0,0231	0,0078	0,0107	0,0250	0,0000	0,0112	0,0000
13	0,0213	0,0559	0,0667	0,0404	0,0117	0,0000	0,0000	0,0068	0,0000	0,0026
14	0,0084	0,0100	0,0122	0,0273	0,0658	0,0116	0,0123	0,0170	0,0209	0,0163
15	0,0475	0,0648	0,0667	0,0666	0,0608	0,0433	0,0439	0,0467	0,0470	0,0398
16	0,0628	0,0667	0,0421	0,0312	0,0297	0,0243	0,0275	0,0329	0,0402	0,0326
17	0,0606	0,0246	0,0245	0,0244	0,0167	0,0366	0,0377	0,0238	0,0364	0,0203

Джерело: розраховано автором

Додаток К

Рис. К1. Динаміка обороту роздрібної торгівлі в Україні за 2021-2023 роки

Джерело: [192]

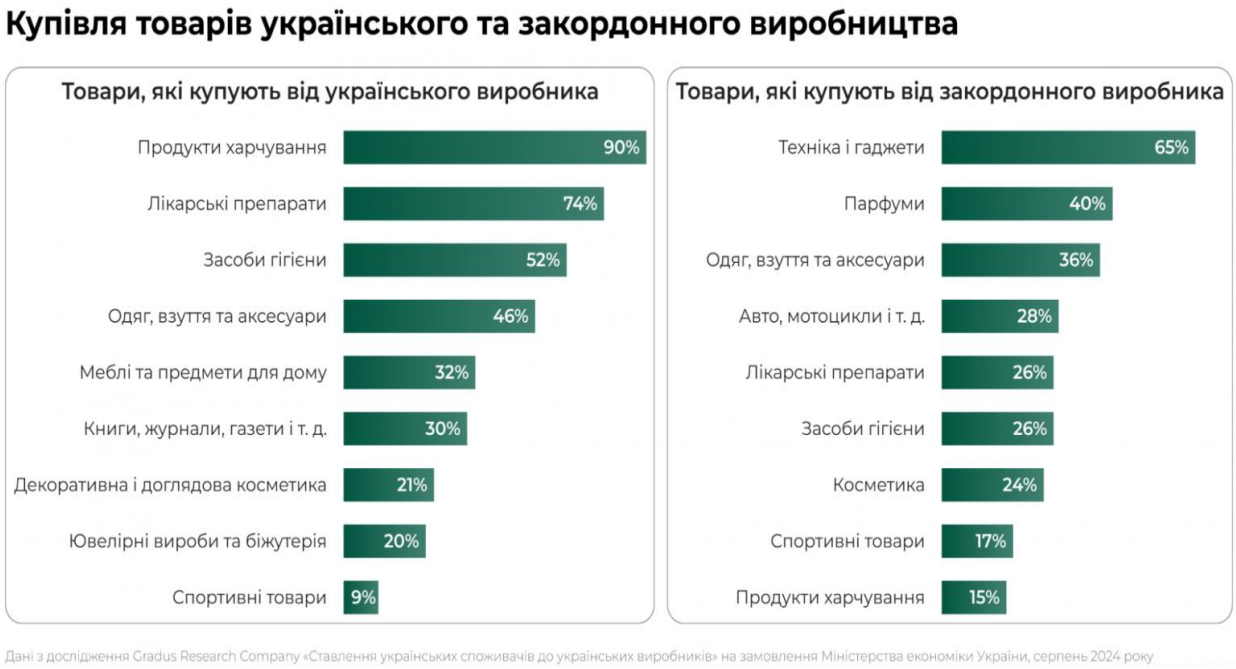

Рис. К2. Оптимізація ланцюгів постачання

Джерело: [193]

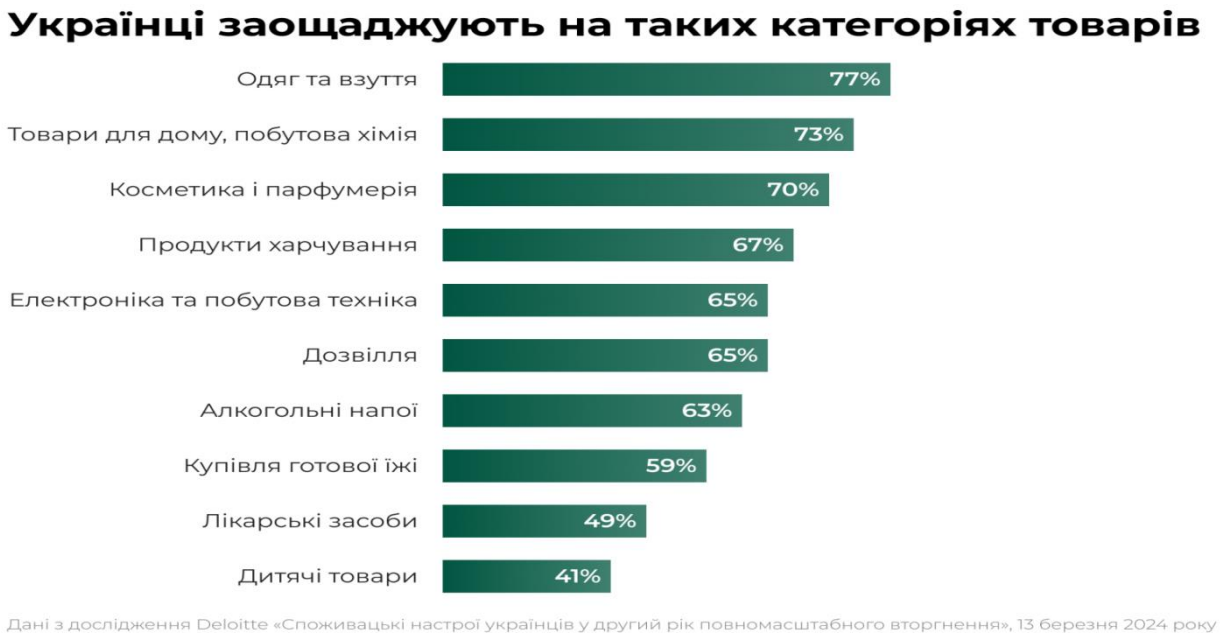

Рис. К3. Заощадливість споживачів в Україні

Джерело: [193]

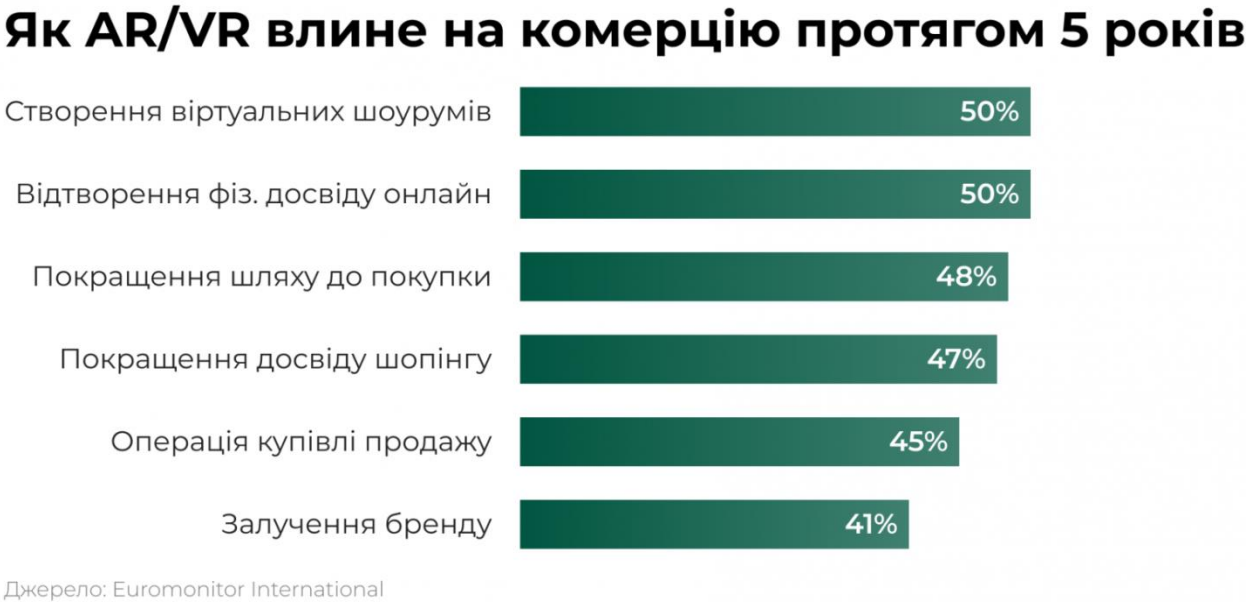

Рис. К4. Чинники інноваційного розвитку підприємств торгівлі в Україні

Джерело: [193]

Список публікацій Дідківського А.О.

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Дідківський А. О., Богма О. С. Методика економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова.* 2023. Т.28. Вип. 1(95). С. 35-39. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-5

(Особистий внесок здобувача - формування системи показників економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства)

2. Дідківський А.О. Трансформації потенціалу зовнішньоекономічного розвитку торгівельних підприємств під час війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Випуск 39. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10351660

3. Дідківський А. О., Богма О. С. Зміст поняття «потенціал розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2022. Випуск 74. С. 106-109. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.74-15

(Особистий внесок здобувача - розгляд еволюції трактувань поняття «потенціал підприємства» та формулювання системних властивостей потенціалу розвитку підприємства)

4. Дідківський А. О. Зміцнення потенціалу розвитку підприємств торгівлі України в сучасних умовах. *Журнал "Наукові інновації та передові технології"*. 2024. № 8(36). С. 786-798. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-786-798

5. Височин І.В., Дідківський А.О. Фінансова діагностика як передумова прогнозування розвитку підприємства торгівлі. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.21

(Особистий внесок здобувача - розкриття теоретичних підходів до визначення сутності розвитку підприємства торгівлі)

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Дідківський А.О. Економічний зміст діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Національна економіка: проблеми та перспективи розвитку: збірник тез науково-практичної конференції.* м. Чернівці, 1-2 квітня 2022 р. С. 26-28. http://vsau.vin.ua/repository/getfile.php/30826.pdf

7. Дідківський А.О. Обгрунтування необхідності діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: збірник тез міжнародної наукової інтернет-конференції.* 20 квітня 2022 р. Випуск 67. URL: http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-483/

8. Дідківський А.О. Методи економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 2023. Pp. 1237-1239. https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-29-31-01-2023-lviv-ukrayina-arhiv/

9. Дідківський А.О. Брендування товарів на підприємствах торгівлі: ірраціональна лояльність. Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті [Електронний ресурс] : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.) / відп. ред. О. І. Міняйло. – Київ : Держ.торг.-екон. ун-т, 2023. С.36-37. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-24-25

10. Дідківський А.О. Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Грааль науки : міжнар. наук. журнал. ГО «Європейська наукова платформа».* м. Вінниця. 2024. № 36. С. 53-55. DOI 10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006

11. Дідківський А.О. Перспективи економічного потенціалу підприємств торгівлі України в умовах війни. Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. Pp. 308-311. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topical-aspects-of-modern-scientific-research-22-24-02-2024-tokio-yaponiya-arhiv/

Private Joint Stock Company
DYTYACHIY SVIT KYIV
3 Andriia Malyshka str., 02192, Kyiv
USREOU code 21504897
UA23 380805 0000 0000 26003592212
Raiffeisen Bank JSC
Kyiv, BIN 380805

Приватне акціонерне товариство
«ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ»
02192, м. Київ, вул. А. Малишка 3
ЕДРПОУ 21504897
UA23 380805 0000 0000 26003592212
АТ «Райффайзен Банк»
м. Києва, МФО 380805

Тел./Tel.: +380 (44) 559 93 42, Факс/Fax: +380 (44) 543 79 03
E-mail: info@ds.com.ua Web: www.ds.com.ua

№ 48/3
на № _____

«18» листопада 2024 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Дідківського Андрія Олександровича на тему: “ Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі”

Довідка видана здобувачу ступеню доктора філософії, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Дідківському Андрію Олександровичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації, отримані у результаті роботи над дисертаційним дослідженням, пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ПрАТ “ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ”. Зокрема:

1. Використано методичний підхід до комплексної діагностики типу розвитку та оцінки потенціалу підприємства.
2. Застосовано комплексний підхід до формування інформаційного забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства, який базується на інтеграції зовнішніх та внутрішніх джерел інформації з урахуванням фінансових, операційних та стратегічних показників.

Наведені вище розробки було імплементовано в існуючу систему управління на підприємстві, що дозволило отримати цілісну картину його розвитку на засадах гнучкості та комплексності. В довгостроковій перспективі очікується підвищення якості проведення економічного аналізу, точності розроблення планів та обґрунтованості управлінських рішень, що позитивно вплине на адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих Дідківським А.О. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх впровадження в практичну діяльність підприємства.

Головний виконавчий директор
ПРАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ» **Дмитро ПОЛУТОВ**

Приватне акціонерне товариство «ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ» * Україна * 21504897 * №1 * м. Київ *

Насосне обладнання • Системи автоматизації • Водопідготовка • Запорно-регулююча арматура

ТОВ «Євро Груп Україна»

Р/р UA183348510000000002600031548, Банк АТ "ПУМБ", м. Київ , МФО 334851
03045, М.КИЇВ ГОЛОСІЇВСЬКИЙ Р-Н ВУЛ. НОВОПИРОГІВСЬКА, БУД. 56,
тел.: (044) 594-91-94,
код за ЄДРПОУ 35551105, ІПН 355511026535, № свід. 100081280

TM Rover Pompe • TM CS WaterPumps • TM Pompe Zanni • TM Tecnicapompe • TM Ecosoft

Вих. № 02/12-1/24

від 02. грудня 2024 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства

Державного торговельно-економічного університету

Дідківського Андрія Олександровича

на тему: " Економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства торгівлі"

Довідка надана здобувачеві ступеню доктора філософії, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету Дідківському Андрію Олександровичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації щодо економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства торгівлі пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ "Євро Груп Україна". Зокрема:

Застосування методичного підходу до комплексної діагностики потенціалу розвитку підприємства дозволило визначити його тип розвитку та провести оцінку потенціалу.

Розроблено індивідуальний набір прикладних інструментів розвитку підприємства, що ґрунтується на обґрунтованому впровадженні сучасних цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень.

Запропонована методика та набір інструментів є комплексним рішенням щодо забезпечення розвитку підприємства на засадах впровадження цифрових рішень та оптимальних управлінських рішень, що полягають у здатності адаптуватися до змінних ринкових умов і створювати синергетичний ефект через інтеграцію онлайн та офлайн каналів продажу. Практична цінність цих рішень полягає у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, зміцненні його конкурентоспроможності та підвищенні прибутковості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих Дідківським А.О. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх впровадження в практичну діяльність підприємства.

Довідка видана Дідківському А.О. для підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор

ТОВ "Євро Груп Україна" **Олексій Васьковський**