

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**НІКІТІНА ЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 005.3:658.11.009.12

ДИСЕРТАЦІЯ  
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ»

051 «Економіка»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

 Я.О. Нікітіна

Науковий керівник:

Кривоберець Марина Миколаївна,  
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Нікітіна Я.О. Управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій конкурентоспроможність торговельних підприємств стає ключовим фактором їх успішного функціонування. Глобалізація відкриває нові ринки, але водночас підвищує рівень конкуренції, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до змінюваних умов. У цьому контексті важливо не лише зберігати існуючі позиції на ринку, але й активно шукати нові можливості для розвитку.

Цифрові технології, зокрема, трансформують традиційні бізнес-моделі, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємств. Вони дозволяють оптимізувати процеси, знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та покращувати взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження електронної комерції та автоматизації бізнес-процесів відкриває нові канали продажу та дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті.

Сучасні торговельні підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології, але й змінювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає в себе розробку нових продуктів, вдосконалення обслуговування клієнтів, а також активне використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою дисертаційної роботи є виявлення проблем і розробка шляхів їх вирішення щодо оптимізації механізму управління

конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні нових підходів до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, що є надзвичайно важливим у контексті сучасних викликів, з якими стикаються підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження мають прикладне значення і можуть бути використані для розробки стратегій управління, які враховують специфіку цифрових технологій, змінювані споживчі уподобання та нові бізнес-моделі. Зокрема, підприємства можуть застосовувати рекомендації, отримані в результаті дослідження, для оптимізації своїх бізнес-процесів, що дозволить знизити витрати, підвищити ефективність та поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані для формування навчальних програм та курсів, що стосуються управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації. Це дозволить підготувати фахівців, які володіють сучасними знаннями та навичками, необхідними для успішного управління підприємствами в умовах швидко змінюваного ринку.

Також, отримані результати можуть бути корисними для розробки політик і рекомендацій на рівні державних органів, що сприятимуть створенню сприятливого середовища для розвитку торговельних підприємств. Це включає в себе підтримку інновацій, розвиток інфраструктури для електронної комерції та забезпечення доступу до фінансування для впровадження нових технологій.

Важливим аспектом є також можливість використання результатів дослідження для підвищення екологічної відповідальності підприємств. Розроблені рекомендації можуть допомогти підприємствам інтегрувати

екологічні аспекти в їх стратегії управління, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку, де споживачі все більше цінують екологічні ініціативи.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, торговельні підприємства, управління, стратегічне планування, бізнес-процеси, ефективність, ринкові умови, адаптація, цифрова економіка, управлінські стратегії, інтеграція технологій, ефективність бізнесу, аналіз даних, стратегічний розвиток.

## ABSTRACT

Nikitina Ya.O. Managing the competitiveness of the trade industry in the digital economy. Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC “Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv, 2025

In modern conditions of globalization and rapid development of digital technologies, the competitiveness of commercial enterprises is becoming a key factor in their successful functioning. Globalization opens up new markets, but at the same time increases the level of competition, which requires enterprises to quickly adapt to changing conditions. In this context, it is important not only to maintain existing positions in the market, but also to actively seek new opportunities for development.

Digital technologies, in particular, transform traditional business models, affecting all aspects of enterprise activities. They allow you to optimize processes, reduce costs, increase management efficiency and improve interaction with customers. For example, the introduction of e-commerce and automation of business processes opens up new sales channels and allows enterprises to respond more quickly to changes in demand.

The systematization of theoretical approaches to the mechanism of managing the competitiveness of commercial enterprises in the context of digitalization has been improved.

The practical significance of the obtained results of the dissertation work lies in the scientific substantiation of new approaches to managing the competitiveness of commercial enterprises, which is extremely important in the context of modern challenges faced by enterprises in the digital economy.

The results of the study have applied value and can be used to develop management strategies that take into account the specifics of digital technologies, changing consumer preferences and new business models. In particular, enterprises can apply the recommendations obtained as a result of the study to optimize their business processes, which will reduce costs, increase efficiency and improve the quality of customer service.

In addition, the results of the study can be used to form training programs and courses related to managing competitiveness in the context of digitalization. This will allow training specialists who have modern knowledge and skills necessary for successful management of enterprises in a rapidly changing market.

Also, the results obtained can be useful for developing policies and recommendations at the level of state bodies that will contribute to the creation of a favorable environment for the development of trading enterprises. This includes supporting innovation, developing infrastructure for e-commerce and ensuring access to financing for the implementation of new technologies.

An important aspect is also the possibility of using the results of the study to increase the environmental responsibility of enterprises. The developed recommendations can help enterprises integrate environmental aspects into their management strategies, which, in turn, will contribute to increasing their competitiveness in the market, where consumers increasingly value environmental initiatives.

**Keywords:** competitiveness, trading enterprises, management, strategic planning, business processes, efficiency, market conditions, adaptation, digital economy, management strategies, technology integration, business efficiency, data analysis, strategic development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. Нікітіна, Я. О. Теоретичні та методологічні засади управління конкурентоспроможністю комерційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2024 (41), 493-500.  
URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1395>

2. Нікітіна Я. О. Діагностика та аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип.33. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1424>

3. Нікітіна Я.О. Інноваційні підходи та цифрові інструменти в удосконаленні механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. *Наукові перспективи*. № 10 (52) 2024 С.614-623  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15975/16047>

### Статті у періодичних наукових виданнях, включених до категорії «А» Переліку наукових фахових видань України та/або у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus

1.Olena Hubarenko Oksana Khilukha, Ljubov Gut, **Yana Nikitina** and Olena Ivanenko. Corporate Support as a Strategic Factor for Increasing the Economic Efficiency of Enterprises. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 647-666, March 2024 DOI: 10.46852/0424-2513.2.2024.24  
<https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjM1Mg==/?year=2024&month=March&volume=Volume%2069&issue=Issue%201> (Scopus)

***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

1. Нікітіна Я.О. Генезис уявлень щодо розбудови територій пріоритетного розвитку . *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* м. Львів, 5-6 липня 2022 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2022. – 68 с., С. 5 – 7.

2. Нікітіна Я.О. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. *Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика: Матеріали VII Міжнародного літнього наукового симпозіуму (м. Одеса, 26–27 липня 2024 р.)* / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – 2-е вид., випр. і доп. – Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2024. С.21-23

3. Нікітіна Я.О., Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 27–28 вересня 2024 р.)* / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – 2-е вид., випр. і доп. – Одеса; Запоріжжя : АА Тандем, 2024. С.27-28



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                 | 11  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ<br>ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ..... | 20  |
| 1.1. Еволюція теоретичних підходів конкурентоспроможності торговельної<br>галузі .....                                                                     | 20  |
| 1.2. Управління як ключова детермінанта забезпечення<br>конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в умовах<br>цифрової економіки.....         | 44  |
| 1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності торговельної<br>галузі.....                                                                            | 61  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                | 83  |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ<br>ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....                             | 85  |
| 2.1. Оцінка стану і тенденцій розвитку торговельної галузі в Україні в<br>умовах цифрової економіки.....                                                   | 85  |
| 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в<br>Україні .....                                                                      | 108 |
| 2.3. Оцінювання впливу управління на конкурентоспроможність<br>торговельної галузі України в умовах цифрової економіки .....                               | 147 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                 | 161 |
| РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ<br>ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....        | 163 |
| 3.1. Інноваційні підходи до удосконалення формування управління<br>конкурентоспроможністю торговельної галузі в Україні .....                              | 163 |

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. Використання цифрових інструментів в межах покращення управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в Україні ..... | 181 |
| 3.3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки.....                            | 207 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                   | 226 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                               | 228 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                              | 232 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                | 254 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій конкурентоспроможність торговельних підприємств стає ключовим фактором їх успішного функціонування. Глобалізація відкриває нові ринки, але водночас підвищує рівень конкуренції, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до змінюваних умов. У цьому контексті важливо не лише зберігати існуючі позиції на ринку, але й активно шукати нові можливості для розвитку.

Цифрові технології, зокрема, трансформують традиційні бізнес-моделі, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємств. Вони дозволяють оптимізувати процеси, знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та покращувати взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження електронної комерції та автоматизації бізнес-процесів відкриває нові канали продажу та дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до нових умов ринку, що вимагає впровадження інноваційних підходів до управління. Сучасні торговельні підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології, але й змінювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає в себе розробку нових продуктів, вдосконалення обслуговування клієнтів, а також активне використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, важливим аспектом є врахування соціальних і екологічних факторів, оскільки сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичні та екологічні аспекти діяльності компаній. Це вимагає від підприємств не лише впровадження інновацій, але й формування відповідальної корпоративної культури, що сприятиме підвищенню їх репутації та довіри з боку споживачів. Питання формування ефективного механізму управління

конкурентоспроможністю торговельних підприємств у цифрову епоху активно досліджується в сучасній науковій літературі, однак залишається низка аспектів, що потребують подальшого теоретичного та практичного осмислення.

Упродовж останнього десятиліття проблема цифрової трансформації набула особливої актуальності як у науковому, так і в практичному вимірі.

Питання цифровізації, трансформації бізнес-процесів та переосмислення управлінських механізмів під впливом цифрових технологій широко висвітлюються в працях зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити Б.М. Гарифулліна, Дж. Гелбрейта, Д. Карла Енгельбарта, Дж. Робнетта Ліклідера, Р. Ліпсі, Т. Месенбурга, Дж. Стігліца та ін. Значний інтерес до цієї проблематики проявляють і практики, зокрема С. Дж. Берман, Б. Гейтс, Е. Гізен, В. Ісааксон, Дж. Уельс — які наголошують на необхідності стратегічного переосмислення бізнес-моделей у цифрову епоху.

У вітчизняному науковому просторі питання цифрової трансформації економіки та її впливу на функціонування підприємств вивчаються у працях О.М. Алімова, Б.М. Андрушківа, Г.А. Братусь Г. А., О.О. Бутника, Л.В. Городянської, О.О. Гуменюк, Л.В. Дерманської, В.І. Довбенка, Г.І. Жекало, І.І. Каліна, О.В. Кленіна, С.В. Коляденка, А.О. Косич, К.М. Краус, Г.С. Лопушняка, В.І. Ляшенка, Л.Я. Малюти, Л.А. Оліх та інших. Учені досліджують як загальні напрями цифрової модернізації, так і окремі аспекти управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Проте, попри значну кількість публікацій і наукових дискусій, комплексна проблема формування механізму управління конкурентоспроможністю у цифровому середовищі залишається недостатньо дослідженою. Оскільки цифрова економіка змінює логіку споживчої поведінки, вимоги до швидкості, персоналізації та цінової

політики — класичні механізми управління втрачають ефективність або потребують адаптації.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про фрагментарність наукового підходу до поєднання теорії конкурентоспроможності та цифрових технологій саме у сфері торгівлі. Відсутність системного бачення, інструментального забезпечення й адаптивного механізму управління, що враховує цифрові виклики та динаміку ринку, зумовлює потребу у подальших дослідженнях. Усе вищезазначене визначає актуальність дисертаційної теми, спрямованої на розробку ефективного механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації, що забезпечить їх адаптацію, стійкість та розвиток у нових економічних умовах.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє виявити нові можливості для розвитку, а також розробити ефективні стратегії управління, які відповідають сучасним викликам.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації 0121U000270), в межах якої автором обґрунтовано концептуальний підхід до удосконалення механізму управління конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є виявлення проблем і розробка шляхів їх вирішення щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в

умовах цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- здійснити аналіз еволюції теоретичних підходів до конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі, вивчення історичних аспектів розвитку торгівлі, торговельних підприємств та конкурентних відносин, а також визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність у сучасних умовах;

- дослідити управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки, вивчення його складових та впливу на загальну ефективність діяльності підприємств;

- розробити методичні засади оцінки конкурентоспроможності торговельної галузі;

- здійснити оцінку стану і тенденцій розвитку торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, зокрема вивчення впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств;

- провести аналіз конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, зокрема вивчення двох напрямків конкурентної боротьби: за ресурси та за споживачів;

- оцінити вплив управління на конкурентоспроможність торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки;

- здійснити вивчення інноваційних підходів до удосконалення формування управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в Україні, в умовах цифрової економіки;

- проаналізувати використання цифрових інструментів для покращення управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в Україні;

- виявити ключові аспекти цифровізації, які впливають на ефективність управлінських процесів, а також розробити рекомендації щодо

впровадження нових технологій і бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності торговельної галузі;

- виявити основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки;
- дослідити вплив цифровізації на управлінські процеси в торговельній галузі, а також визначити можливості для інтеграції сучасних технологій у стратегії управління.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади оптимізації управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки.

**Методи дослідження.** У якості методологічної бази дисертаційної роботи виступає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, прийомів та підходів дослідження. У першому розділі роботи використано методи аналізу та синтезу, а також порівняльний аналіз для оцінки стану конкурентоспроможності торговельної галузі. У другому розділі дослідження застосовано методи емпіричного дослідження та анкетування для збору даних про впровадження цифрових технологій. У третьому розділі роботи використано методи моделювання та прогнозування для розробки рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів.

**У якості інформаційної бази дисертаційного дослідження** виступили теоретико-методологічні та науково-практичні розробки українських та іноземних вчених, міжнародних, вітчизняних та іноземних організацій; вітчизняні, міжнародні та іноземні нормативно-правові акти і методичні розробки; світова, міжнародна, національна статистична інформація, що стосується проблематики конкурентоспроможності торговельної галузі.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження.** Основним науковим результатом проведеного дослідження є розвиток теоретико-

методичних положень щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки:

*удосконалено:*

- систематизацію даних про динаміку зайнятості, заробітної плати, капітальних інвестицій та інноваційної активності в торгівлі, що дозволяє чітко визначити критичні проблеми, виявити основні тенденції розвитку та сформулювати практичні рекомендації для покращення ефективності торговельного сектору в умовах сучасних викликів та виявленню взаємозв'язків між окремими складовими управлінського механізму, що розкриває їх синергійний ефект, забезпечуючи стійкість і адаптивність підприємств до умов динамічних змін та сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку.

- механізм управління конкурентоспроможністю торговельної галузі у контексті цифровізації, що дозволяє глибоко аналізувати взаємодію цифрових технологій з усіма аспектами управлінських процесів, сприяючи їх оптимізації та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища для забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

- методику оцінки конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в Україні, яка включає порівняння з іншими секторами економіки та детальне дослідження впливу цифровізації на конкурентні переваги, що дає змогу не лише оцінити поточний стан, а й виявити стратегічні напрями для досягнення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, що охоплює впровадження передових технологій для оптимізації операційної діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень.

*набули подальшого розвитку:*

- методичні підходи до існуючих інструментів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, які синтезують як



кількісні, так і якісні показники, з урахуванням їх здатності відображати комплексні зміни у ринковому середовищі, технологічних інноваціях та цифрових перетвореннях.

- науково-методичні засади дослідження впливу механізму управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств, що передбачає глибоку оцінку функціональних підсистем механізму управління, таких як аналітична, стратегічно-цільова, забезпечувальна, організаційна та процесна.

- інноваційні підходи щодо впровадження сучасних технологій, бізнес-моделей Click&Collect, PSA (Private Sales Area) та Private Label, адаптованих до специфіки українського ринку, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління та конкурентоспроможність в умовах швидких змін на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні нових підходів до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, що є надзвичайно важливим у контексті сучасних викликів, з якими стикаються підприємства в умовах цифрової економіки.

Пропозиції автора щодо реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі цифрових інструментів використані в діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (довідка № 187 від 25.12.2024 р.). Практичні рекомендації використані при розробці стратегічних підходів адаптації підприємств цифрової економіки, оптимізації організаційної структури та цифрової трансформації бізнес-процесів Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПОРТМАКС» (довідка № 27/11/24 від 27.11.2024 р.). Розроблені теоретичні підходи та практичні рекомендації використано у навчальному процесі ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом» (довідка № 4158/1 від 10.10.2024 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом власних розробок автора. Наукові положення, розробки прикладного характеру, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора у працях, опублікованих у співавторстві, відображено у списку праць.

Особистий внесок здобувача полягає в розробці нових підходів до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств з урахуванням впливу цифрових технологій. Він провів дослідження, яке виявило, як цифрові технології впливають на конкурентоспроможність підприємств, що дозволило сформулювати практичні рекомендації для їх впровадження. Здобувач також створив інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління в сфері торгівлі.

Крім того, здобувач здійснив аналіз досвіду іноземних підприємств у сфері управління конкурентоспроможністю та адаптував ці практики до вітчизняного контексту. У результаті було розроблено нові інструменти управління, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств. Здобувач також вивчав вплив соціальних та екологічних факторів на конкурентоспроможність, розробивши відповідні рекомендації. Окрім цього, він підготував рекомендації щодо формування корпоративної культури, що сприяє підвищенню ефективності підприємств. Цей внесок значно збагачує теорію та практику управління конкурентоспроможністю в умовах сучасної економіки.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати дисертаційної роботи були представлені автором на наукових конференціях: Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 липня 2022 року, м. Львів) ; VII Міжнародного літнього наукового симпозіуму (м. Одеса, 26–27 липня 2024 р.); VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 27–28 вересня 2024 р.)

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 7 наукових праць – 4 наукові статті, у тому числі 3 у фахових виданнях, 1 – в іноземних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та 3 матеріали і тези доповіді на наукових конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 270 сторінок друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **1.1. Еволюція теоретичних підходів конкурентоспроможності торговельної галузі**

Торгівля, починаючи з зародження людського суспільства, носила фундаментальний характер для розвитку економічних, соціальних та суспільних відносин. Торгові відносини виступали стимулом, що дозволяв рухати розвиток сільського господарства, промисловості та сфери послуг. Саме торгівля генерувала зміни у економічних системах та ставала каталізатором розвитку і запровадження інновацій, у тому числі цифрових [205].

Основним елементом торгівлі та торговельних відносин виступали торговельні підприємства, що постійно трансформувались під впливом зовнішніх та внутрішніх впливів, а також потреб економіки, суспільства та споживачів. Починаючи з примітивних торговельних місць та бартерного обміну до великих транснаціональних торговельних мереж та використання цифрових платежів, торговельні підприємства (ТП) постійно розвивались та вдосконалювали власну діяльність.

Торговельні відносини та діяльність торговельних підприємств були нерозривно пов'язані з конкуренцією та конкурентоспроможністю. Відмічаємо наявність симбіозу між конкурентними та торговельними відносинами. З іншої сторони конкуренція та конкурентоспроможність у торгівлі і торговельних підприємств мають значні відмінності від інших секторів економічних систем, що потребує проведення досліджень та виявлення особливостей.

Важливим є розкрити історичну хронологію розвитку торгівлі, торговельних підприємств, конкуренції та конкурентоспроможності та показати зміни, у тому числі у взаємозв'язках між наведеними економічними категоріями.

В межах формування племінного укладу почало відбуватись два взаємопов'язані процеси: відокремлення сімей професіоналів, де значне місце почали займати торговці; розвиток торгових відносин на основі мінової торгівлі; розширення торговельних відносин за межі племені. У цей період формуються перші торговельні підприємства, що базувались на сімейних відносинах і які були характерні для торгівлі до періоду раннього капіталізму, а певні аспекти характерні навіть сучасним торговельним підприємствам. В цей же період зароджуються конкурентні відносини та конкуренція, а також проявляється конкурентоспроможність торговельних підприємств, де конкурентна взаємодія проходила за такими векторами: між верхівкою племені та сім'єю торговців за грошові ресурси і контроль за торгівлею; між різними сім'ями торговців одного племені за доступ до товарів та споживачів; між різними сім'ями торговців різних племен за доступ до товарів, ринків та споживачів; між виробниками товарів та сім'ями торговців за право продавати товари. Торгівля, діяльність торговельних підприємств та конкуренція між ними формувались під впливом стихійного регламентування та були не уніфіковані [150].

Поява та розвиток перших державних утворень значно змінили розвиток торгівлі, торговельних підприємств, конкуренції у торговельній сфері та конкурентоспроможність торгових підприємств. Заміна бартеру на грошові еквіваленти (зливки дорогоцінних металів, дорогоцінне каміння, штучні замінники, такі як мушлі, шматки шкіри та ін.), а також нарощування торговельних операцій призвели до збільшення обсягів торгівлі, розширення її географії та залучення до торгових відносин всіх жителів державних утворень. З'являються перші спроби регламентації

торгівлі, торгових відносин, функціонування торгових підприємств, конкуренції між торговими підприємствами зі сторони державної влади (Таблиці Хаммурапі, законодавство та судова влада Стародавнього Єгипту та ін.). Торговельні підприємства починають активно залучати найману працю та відбувається розшарування і перша класифікація торговельних підприємств: за розмірами (великі, середні, малі); за сферами діяльності (продовольство, товари ремісників, ресурси); за напрямками діяльності (міські та сільські торговці, торгівля на суші та морська (річкова) торгівля). Змінюються вектори конкуренції у торгівлі, де ключовими є: між державними владними інститутами та торговими підприємствами; між торговими підприємствами та релігійними культами; між торговельними підприємствами різних розмірів, сфер та напрямів діяльності; між торговельними підприємствами різних країн; між торговельними підприємствами та виробниками; між торговельними підприємствами та споживачами [148, с. 107-108].

Епоха розквіту Древньої Греції та Стародавнього Риму базувалась на торгових відносинах та розквіті торгівлі. Територіальна експансія, у більшості, була пов'язана з торговельними інтересами. Військові конфлікти були спричинені боротьбою з торговими конкурентами (Пунічні війни Стародавнього Риму з Карфагеном). Поява перших грошей дозволила спростити та уніфікувати торговельні відносини. У цей період з'являються розвинуті торговельні мережі, що охоплюють великі території та залучають значну кількість найманих працівників. Торгівля знаходиться у фокусі регламентування державних владних інститутів та видаються відповідні законодавчі акти (Гортинські закони, Кодекс Юстиніана та ін.). Відбувається більше розшарування торговельних підприємств та деталізація їх класифікації, у першу чергу по торговій номенклатурі, а також напрямкам торгових відносин. Розвиток освіти призвів до появи перших спроб навчати торговій справі та введення навчальних дисциплін з торгівлі у освітні

програму навчальних закладів або приватних вчителів. Відбуваються перші спроби дати визначення термінів торгівля, торгове підприємство та описати конкурентні відносини між торговельними підприємствами. Торгівля сприймалась, як перепродаж товарів без внесення в них змін. Торговельне підприємство досить часто ототожнювалось з купцем, тобто людиною, що професійно займається торгівлею та заробляє прибуток на цій діяльності. Конкуренція у торгівлі сприймається як боротьба за кращі товари, ринки збуту та споживачів. Конкурентоспроможність торговельних підприємств, це спроможність мати доступ до інклюзивних умов ведення торгівлі [49, с. 87]. Вектори конкуренції залишились не змінними з періодом перших держав. У цей же час відмічаємо появу перших спроб наукового пояснення торгівлі, торговельних відносин, функціонування торговельних підприємств, конкуренції між торговельними підприємствами, конкурентоспроможності торговельних підприємств. Так, Платон звертав увагу на розподіл праці та його вплив на розвиток економіки держави та продуктивність праці, де виділяв професійну торгівлю. Окрема увага науковця була приділена організації торгівлі та регламентації конкурентних відносин, особливо при міжнародній торгівлі (торгівля між містами-державами та торгівля з іноземними державами) [184]. Ксенофонт торкався питань цінового арбітражу між торговцями, а також розвитку міжнародної торгівлі у контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національних торгових підприємств. Аристотель виступав за жорстке адміністративне регулювання торгівлі та конкуренції між торговельними підприємствами, а також за політику торгового ізоляціонізму [139].

Занепад Стародавнього Риму призвів до початку епохи феодалізму та занепаду торгівлі на більшості території Європи. Торговельні відносини активно розвивались на території країн Азії та у Візантійській імперії. На території Європи відбувається відкат до бартерної, локальної торгівлі та критичне спрощення торгових відносин. Конкуренція та конкурентні

відносини у торгівлі зміщуються до локальних ринків, а конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається його доступом до ресурсів, виробників та споживачів, а також лояльністю феодала. В цей же час починають розвиватися державні утворення на території сучасної України, що активно ведуть торговельні відносини як на території країни, так і з іншими державами (Шлях з варяг до греків). Торгівля носить переважно бартерний характер або супроводжується використанням грошей інших країн. Пізніше вводиться у обіг власна грошова одиниця (гривня). Отримують розвиток торговельні підприємства, які мають класифікацію за розмірами, місцем роботи, номенклатурою товарів та акцентом на ринки (локальні, національні, міжнародні). У цей період особливого впливу на торгівлю, торговельні підприємства, конкуренцію між торговельними підприємствами та конкурентоспроможність торгових підприємств має релігія. Змінюються вектори конкуренції у торгівлі, де ключовими є: між феодалом та торговими підприємствами; між торговими підприємствами та підрозділами християнської церкви; між торговельними підприємствами та ремісниками (організаціями ремісників – цехами); між торговельними підприємствами та споживачами. У цей же час відбуваються спроби наукового осмислення торгівлі, діяльності торговельних підприємств, конкуренції між торговельними підприємствами та конкурентоспроможності торгових підприємств зі сторони провідних науковців, що відносились до християнської церкви (каноністи). Виступаючи переважно проти торгівлі та торгових відносин, вони змушені були визнати необхідність торгівлі але вважали за потребу зменшити конкуренцію у торговій сфері за рахунок утворення монополій та адміністративного впливу, у першу чергу зі сторони церкви. Ключовим елементом торгівлі, діяльності торговельних підприємств, конкуренції між торговельними підприємствами та конкурентоспроможності торгових підприємств повинна була стати



«справедлива ціна», як елемент договору між різними верствами суспільства за арбітражу церкви. Святий Августин вважав, що торгівля є причиною скаредності та шахрайства, хоча і визнавав необхідність її здійснення для отримання необхідних товарів [149]. Тома Аквінський (1225–1274 рр.) звертав увагу на інтеграцію торгових відносин до релігії та побудову торгівлі на основі релігійних постулатів, а також верховній владі церкви [138].

Проблеми з доступом до високомаржинальних азійських товарів (спеції, шовк, порцелян та ін.) та монополія на них торговців Отаманської імперії підштовхнули європейських торговців до пошуку нових шляхів закупівель та почали епоху Великих географічних відкриттів. З іншої сторони в Європі починають з'являтися великі об'єднання торговців, що мають підтримку влади міст, а потім і державної влади, які можуть здійснювати великі торгові оборудки та фінансувати відкриття нових ринків збуту і інноваційні розробки у промисловості. Наведена ситуація призвела до поступової заміни у Європі феодальних відносин на капіталістичні. Почалась доба раннього (торговельного) капіталізму, де ключове значення у розвитку економіки мали торговельні підприємства, що стимулювали розвиток сільського господарства, промисловості, фінансових структур. Цей період супроводжувався загостренням конкуренції у торгівлі та знаменувався переосмисленням конкурентоспроможності торгових підприємств, де ключовою конкурентною перевагою був обґрунтований ризик та пошук і реалізації нових можливостей. Змінюються вектори конкуренції у торгівлі, де на заміну конкуренції між торговими підприємствами та феодалами, а також релігійними організаціями, приходить конкуренція між торговельними об'єднаннями та державними інститутами, а також конкуренція між торговими підприємствами, особливо з різних країн світу (відбувається витіснення торговців колоній торговими підприємствами метрополії). Період раннього капіталізму ознаменувався

появою двох наукових шкіл, які активно досліджували питання торгівлі, функціонування торговельних підприємств, конкуренції між торговельними підприємствами та конкурентоспроможності торгових підприємств, а саме: меркантилісти (XV - XVIII ст.); фізіократи (XVII - XVIII ст.).

Меркантилісти вказували, що підґрунтям економіки є торгівля та функціонування торгових підприємств, що генерують багатства та приплив грошей у національну економіку. Держава, у якій сильні торговельні підприємства та розвинута торгівля має перевагу над іншими державами. З іншої сторони торгівля повинна функціонувати в межах постійної взаємодії держави та торговельних підприємств, де держава забезпечує протекціонізм для національних торгових підприємств, а торгові підприємства забезпечують владу грошовими надходженнями. Меркантилісти були першими, хто вказав на необхідність взаємодії держави та торгових підприємств і визначали цю взаємодію, як ключову конкурентну перевагу торгових підприємств. За меркантилістів конкуренція у торгівлі має два рівні: перший між державами за рахунок протекціоністських заходів; другий між торговими підприємствами різних держав. Меркантилісти перші, хто ввів термін «нульової гри» у міжнародній торгівлі та конкуренції [209, с. 514]. Меркантилісти підтримували появу та розвиток торгових монополій та картелів, а також державну підтримку таким торговим підприємствам. На особливу увагу заслуговують початкові розробки меркантилістів поведінкового підходу у конкуренції, де конкуренція та конкурентоспроможність, у першу чергу у торгівлі, пояснювались як реакція на поведінку конкурентів, а також зовнішні і внутрішні фактори впливу [58, с. 39-40]. Меркантилісти значно розширили теоретичну характеристику торгівлі та торговельних підприємств, де під торгівлею стали розуміти сукупність операцій, що пов'язані з купівлею-продажем товарів з метою отримання прибутку, а під торговельним підприємством

стали розуміти спеціально організовану підприємницьку структуру, що використовує найману працю та здійснює торговельні операції [186, с. 178].

Фізіократи проводили наукові дослідження у період переходу від торгового капіталізму до індустріального та виступали критиками теоретичних розробок меркантилістів. Фізіократи зміщують акценти у дослідженнях з торгівлі та торгових відносин до сільського господарства і менше промисловості. Вони вказують на економічні проблеми торгівлі через те, що торговельні підприємства нічого не виробляють та торгують «повітрям». Наукові розробки фізіократів стали реакцією на проблеми торгової сфери у XVI - XVIII сторіччі, коли економіка європейських країн та в цілому Європи не була в змозі адекватно реагувати на зміни у торговельних відносинах і це породжувало економічні кризи (занепад Іспанської імперії, спекулятивні операції торгових монополій у Франції та Великобританії). В цих умовах фізіократи вказують, що торгівля носить другорядний, обслуговуючий характер для економіки країни, а торговельні підприємства повинні виконувати роль інфраструктури для сільського господарства. У вченні фізіократів присутня гостра критика торговельного протекціонізму держав та вказано на необхідність існування «абсолютної свободи торгівлі» (термін запропонував та пояснив Франсуа Кене) [66, с. 159].

Фізіократи майже не торкаються теоретичного визначення торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами. Конкуренція визначається функціонуванням вільного ринку, де окремі торговельні підприємства отримують конкурентні переваги за рахунок власних зусиль та сукупності зовнішніх факторів, що склались у окремій країні та на окремому ринку [89, с. 232].

Україна у період раннього капіталізму розділена між декількома країнами та є ареною постійних військових, соціальних та політичних конфліктів, що обмежує можливості розвитку торгівлі, торгових

підприємств та конкуренції національних торгових підприємств. У цей період зовнішня торгівля здійснюється переважно продуктами сільського господарства через торгових представників великих землевласників, а місцева торгівля контролюється переважно єврейським населенням і жорстко регламентована [72].

Торговий капітал став ключовим драйвером розвитку промисловості, починаючи з XVIII сторіччя і породив індустріальну ринкову економіку, що формувала економічні відносини до початку XXI сторіччя. Швидка індустріалізація та трансформація економічних систем різного рівня змінили торгівлю, функціонування торгових підприємств, конкуренцію серед торгових підприємств та конкурентоспроможність торгових підприємств.

Період індустріалізації умовно можливо поділити на такі історичні етапи:

1. Зародження і розвиток (XIX сторіччя – початок XX сторіччя до Першої світової війни).
2. Період між Першою та Другою світовими війнами.
3. Період з 1945 року до 90-х років XX сторіччя.
4. Кінець XX сторіччя
5. Початок XXI сторіччя (перехід на постіндустріальну модель розвитку).

У період зародження і розвитку індустріальної ринкової економіки (індустріальний капіталізм) акценти зміщуються на промисловість, що вважається основою національної економіки. При цьому торгівля відіграє другорядну інфраструктурну роль посередника між виробниками та споживачами, де саме промислові підприємства мають беззаперечну ринкову владу. Торгівля та торговельні підприємства виконують посередницькі операції та отримують відповідний відсоток від доходів промислових виробників за посередництво. У цей проміжок часу отримали

розвиток дві школи наукової думки, що мали повністю протилежні точки зору на торгівлю, торгові підприємства та конкуренцію, а саме: класична школа політичної економії; соціалістичні економічні теорії.

Класична школа політичної економії першою спробувала пояснити функціонування економічних систем макrorівня (національна економіка), що базуються на функціонуванні вільних ринків та конкуренції між виробниками, у першу чергу по ціні (витратам). Представники класичної школи були першими, хто визнав обмеженість ресурсів та постійну боротьбу (конкуренцію) за задоволення потреб. Класична школа політекономії розвивала поведінковий підхід до конкуренції [148, с. 110-111].

Основоположник класичної школи політекономії А. Сміт був першим, хто підняв питання конкуренції між національними економіками та розкривав важливість розподілу праці і доступу до ресурсів з точки зору конкуренції та отримання прибутку. З точки зору А. Сміта конкуренція відбувається переважно між виробниками на основі менших витрат, що знаходять відображення у ціні продукції [202]. А. Сміт у своїх наукових дослідженнях не торкався питань торгівлі та функціонування торговельних підприємств, у тому числі конкуренції між торговельними підприємствами. Вчений піднімав питання міжнародної конкуренції, але питання міжнародної торгівлі досліджувались опосередковано через міжнародний розподіл праці та використання ресурсів.

Д. Рікардо змістив акценти у розгляді функціонування економічних систем на міжнародні ринки та міжнародну торгівлю, де визнавав можливість окремих країн бути конкурентоспроможними за певними видами товарів через доступ до ресурсів та їх нижчу вартість. Вчений будував такий ланцюжок теоретичних доказів: доступ до ресурсів породжує низьку собівартість, яка у свою чергу дозволяє встановлювати нижчу за конкурентів ціну, що призводить до виграшу конкурентної боротьби та

отримання достатнього рівня прибутку. Важливим було те, що Д. Рікардо визнавав у якості однієї з конкурентних переваг використання технічних нововведень [191]. У той же час науковець майже не торкався питань функціонування торгівлі та торгових підприємств, а також конкуренції між торговими підприємствами. Міжнародна торгівля сприймалась вченим як проекція конкурентних взаємовідносин між країнами (національні економічні системи) та між виробниками.

Дж. Міль продовжив дослідження Д. Рікардо та вказав на значну роль держави у формуванні міжнародної торгівлі. Науковець першим визнав, що торговельні відносини між державами є грою з фіксованою сумою, яка розподіляється за рахунок національної торговельної політики та конкурентоспроможності національних економік і національних виробників товарів. Дж. Міль визнавав залежність продажів товарів від попиту, що підвищувало роль споживачів у конкурентних взаємовідносинах [177]. У той же час вчений концентрувався на макропроблематиці функціонування національних економік та не торкався питань торгівлі та функціонування торгових підприємств.

В Україні у цей проміжок часу відбувається бурхливий розвиток промисловості та морських портів на Чорному та Азовських морях, а також торгових підприємств і торгівлі за рахунок розвитку залізничних доріг. З'являються українські торгові підприємства, але вони обмежені у своїй діяльності та зазнаються значної конкуренції зі сторони іноземних торгових підприємств.

Соціалістичні економічні теорії (провідні вчені К. Маркс та Ф. Енгельс) в межах реакції на економічні кризи, які почали супроводжувати розвиток індустріальної ринкової економіки, робили акцент на відмову від ринкових відносин у бік централізації та адміністративного регулювання економічних відносин державними владними інститутами. На думку представників соціалістичних економічних теорій, справедливий

перерозподіл доданого продукту державою дозволить прибрати дефіцит та перевиробництво, а також спекуляції та надмірні прибутки, які отримують, у першу чергу монополії, тобто підприємства, що виграли конкурентну боротьбу. Представники цієї школи визнавали конкуренцію (поведінковий підхід) і вважали її головною проблемою економіки, оскільки вона, на їх думку, призводить до дискримінації та не ефективного використання ресурсів. Проблематику торгівлі, розвитку торгових підприємств та конкуренції у торгівлі соціалістичні економічні теорії не досліджували [176].

Період між Першою та Другою світовими війнами ознаменувався значними змінами у економічних відносинах та розшаруванням світу на дві політико-економічні системи: капіталістичну та соціалістичну. У економічній науковій думці спочатку періоду розвиток отримали неокласичні економічні теорії, що намагались наблизити класичну політичну економію до реалій розвитку економіки, а також соціалістичні економічні теорії, що намагались на практиці реалізувати напрацювання науковців. Однак Велика економічна депресія та економічні проблеми у розвитку Радянського Союзу показали критичні проблеми застосування на практиці неокласичних та соціалістичних економічних теорій, що призвело до появи та розвитку кейнсіанства та повного перегляду наукових поглядів на розвиток економічних систем, конкуренцію, конкурентоспроможність.

Серед неокласичних теорій можемо виділити:

1. Теорію рівноваги А. Маршалл, який першим змістив акценти з макрорівня функціонування економічних систем (світова, міжнародна та національна економіки) на мезо- (галузь) та мікрорівень (окреме підприємство). Розвиваючи поведінковий підхід до конкуренції науковець звертав увагу на цінову та монополістичну конкуренцію, а також вплив ефекту масштабу, залучення нових технологій та розвиток споживчих переваг продукції на конкурентоспроможність підприємств [175].

Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами А. Маршалл не досліджував.

2. Наукові напрацювання Елі Хекшера та Бертіля Оліна (модель Хекшера-Оліна), що першими представили математичну інтерпретацію міжнародної торгівлі. В межах моделі було доведено, що країна активно експортує та виграє конкуренцію на міжнародних ринках по продукції, для виробництва якої у країні є дешеві (надлишкові) фактори виробництва, і імпортує товари, для виробництва яких у неї немає дешевих (надлишкових) факторів. Для моделі було взято два ключові фактори: труд та капітал [137, с. 43]. Науковці досліджували тільки макроаспекти розвитку міжнародної торгівлі через призму виробництва промислових товарів, інші аспекти функціонування та конкуренції торговельних підприємств у наукових розробках Елі Хекшера та Бертіля Оліна не досліджувались.

3. Теорію ефективної конкуренції Дж. М. Кларка, що була акцентована на мікрорівень функціонування економічних систем (підприємства) та враховувала вплив інновацій і ефекту масштабу на конкурентоспроможність підприємств. Вчений торкався питання впливу держави на конкурентоспроможність підприємств, особливо в умовах економічної кризи, а також розвивав структурний підхід до конкуренції (коли конкуренція на ринку визначається його структурою, кількістю підприємств та їх взаємодією). Цікавими є напрацювання щодо конкуренції в умовах олігополії [146]. Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами Дж. М. Кларк не досліджував.

4. Динамічну теорію Л. фон Мізеса, що акцентував увагу на вивчення конкуренції на рівні окремих підприємств, розвивав поведінковий підхід до конкуренції та відстоював принципи невтручання держави у конкурентну боротьбу між підприємствами. Конкуренція визначалась вченим, як динамічний автоматизований процес, що залежить тільки від підприємства



[211]. Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами Л. фон Мізес не досліджував.

5. Теорію еволюційної економіки Й. Шумпетера, що пояснювала конкуренцію та конкурентоспроможність підприємств швидкістю їх адаптації до зовнішніх змін за рахунок запровадження інновацій. Вчений запропонував функціональний підхід до пояснення конкуренції, виділивши дві функції: відбору (селекції) кращих на ринку за рахунок конкурентної боротьби; порівняння конкурентів один з одним для пошуку нових конкурентних переваг. Й. Шумпетер доводив не можливість існування ринків з досконалою конкуренцією [198]. Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами Й. Шумпетер не досліджував.

Розвитком соціалістичних економічних теорій займались вчені Радянського Союзу та намагались реалізувати їх у практичному житті. Постійні критичні проблеми у розвитку економіки вказують на їх не життєздатність. При цьому конкуренція з економічних відносин виключалась, залишаючись тільки при міжнародній торгівлі. Торгівля носила тільки роздрібний характер та міжнародний характер через спеціалізовані державні інститути. Така ситуація була характерна і для України до 1991 року.

Велика економічна депресія та проблеми у розвитку економіки Радянського Союзу показали недосконалість класичної школи політекономії (неокласичні теорії) та соціалістичних економічних теорій. З метою усунення виявленої недосконалості Дж. М. Кейнс запропонував власну теорію конкуренції. Головними елементами теорії були: акцент на макроекономічне середовище; заперечення ринків досконалої конкуренції; визнання необхідності втручання держави у економічні процеси та конкуренцію на ринках (регулюючі впливи); визнання споживача як суб'єкта конкурентних відносин; розробка та запровадження структурного

підходу до пояснення конкуренції; критика монополій та неринкових монопольних утворень [165]. Не зважаючи на революційність кейнсіанства, воно не торкалось питань розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами.

Період після Другої світової війни до 90-х років XX сторіччя був періодом розквіту індустріальної економіки. У той же час відбуваються процеси прискорення глобалізації, які будувались спочатку на основі проникнення промислових підприємств у іноземні економіки, а потім і за рахунок торгової експансії. Зростає роль торгівлі, торгових підприємств та збільшується конкуренція між торговими підприємствами. Розширюється кількість видів і форматів торгових підприємств, з'являються і отримують розвиток торговельні мережі різних форматів, активно використовують франшизу. Споживачі стають ключовими суб'єктами конкуренції у торгівлі, активно впливаючи на розвиток торгових підприємств. Змінюють та збільшується кількість векторів конкуренції у торгівлі: між торговими підприємствами та споживачами; між торговими підприємствами одного виду; між торговими підприємствами різних видів; між торговими підприємствами та виробниками; між торговими підприємствами та державними владними інститутами. Отримує значний розвиток спеціалізована освіта та підготовка фахівців у торгівлю.

Багатоаспектність конкуренції та відсутність адекватної теорії конкуренції, що пояснювала б всі конкурентні відносини породили значну кількість наукових розробок:

1. Неокласичні теорії:

- Теорія недосконалої конкуренції Е. Чемберліна та Дж. Робінсон, що торкалась вивчення монопольного положення на ринку підприємства та його впливу на ринок, а також шляхів досягнення та утримання монопольного становища підприємствами [144; 192]. Проблематику

розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами вчені не досліджували.

- Теорія нових знань Ф.-А. фон Гаєка, що розвивала функціональний підхід до конкуренції, вказувала на не можливість існування ринків досконалої конкуренції та за базис конкурентоспроможності підприємств визначала доступ до нових знань. Вчений першим визнав наявність товарів-замінників та їх вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства [210].. Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами вчений не досліджував.

- Теорія маркетингової поведінки В. Олдерсона, що першою торкнулась впливу маркетингу на конкурентоспроможність підприємства і розвивала функціональний підхід до конкуренції. Вчений вказував на ключовий аспект конкурентних переваг для підприємства на визначеному ринку для забезпечення власної конкурентоспроможності [135]. Проблематику розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами вчений не досліджував.

2. Неокейнсіанство, що в першу чергу представлено науковими розробками П. Самуельсона, В. Столпера та Б. Балашша, що намагались поєднати кейнсіанську модель з неокласичною економікою для пояснення торгових відносин з акцентом на міжнародні відносини. Наукові розробки торкалися питань стимулювання певних секторів економіки та його впливу на торгівлю у країні, на міжнародній арені та конкурентоспроможність торгових підприємств [150, с. 115-116].

3. Інституціоналізм, що визначав конкуренцію та конкурентоспроможність взаємодією відповідних інститутів, що розвиваються під впливом сукупності різноманітних факторів (економічних, соціальних, політичних). Питання торгівлі, взаємовідносин торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами представники наукової школи досліджували опосередковано [135, с. 122-123].

4. Теорія П. Кругмана, що торкалась пояснення розвитку міжнародної торгівлі та конкуренції між торговими підприємствами на міжнародних ринках. Вчений акцентував увагу на ринках монополістичної конкуренції та вказував, що ключовими факторами конкурентоспроможності торгових підприємств є: ефект масштабу, продуктивність праці та рівень розвитку країни походження торгового підприємства [166].

5. Теорія п'яти сил конкуренції М.Е. Портера (нові конкуренти, існуючі конкуренти, товари-замінники, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців), що робить акцент на дослідження конкуренції не на ринку, а у галузі (мезорівень функціонування економічних систем). При цьому науковець деталізував поняття «конкуренції», «конкурентних переваг», «конкурентоспроможності», «конкурентоспроможності підприємства» [158]. Теорія М.Е. Портера є універсальною і підходить, у тому числі для торгівлі та торгових підприємств.

6. Теорія монополістичної конкуренції Дж. Брандера та Б. Спенсер, яка торкалась взаємодії іноземних торговельних компаній за національними та перерозподілу прибутку від їх діяльності на користь національних торгових підприємств за рахунок експортних субсидій та торговельних бар'єрів [141].

Кінець XX сторіччя характеризувався суттєвими змінами у економічних системах різного рівня, перебудовою світової економіки під впливом розвитку глобалізації та зростанням ролі торгівлі та торгових підприємств, у тому числі через їх внесок до ВВП країн та світовий ВВП. Починаються процеси цифровізації торгівлі, що дозволило отримати додаткові конкурентні переваги роздрібним торговцям і зменшити темпи розвитку великих торговельних мереж, у тому числі на закордонних ринках. Починаючи з 1994 року розпочали використовувати доопрацьований щодо підвищення безпеки протокол електронного обміну даними (EDI) (був

розроблений у 1960 році), що дозволило безпечно передавати інформацію між комп'ютерами та започаткувало еру електронних платежів та електронної комерції. У цей же час Netscape розробила шифрування Secure Sockets Layer (SSL), а VeriSign розробив перші цифрові сертифікати для перевірки онлайн-компанії, що дозволило з'явитись та отримати швидкий розвиток таким компаніям, як Amazon і eBay і слугувало початком швидкого розвитку он-лайн торгівлі [150]. У цей період ключовими векторами конкуренції у торгівлі були: між торговельними мережами та іншими торговими підприємствами; між національними та іноземними (транснаціональними) торговими підприємствами; між державою та іноземними (транснаціональними) торговими підприємствами; між споживачами та торговими підприємствами; між виробниками та торговими підприємствами.

Для цього періоду була характерна значна кількість наукових розробок, що намагались пояснити розвиток торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами, а також конкурентоспроможності торгових підприємств. При цьому науковці торкалися різних наукових та практичних проблем, а саме: - вплив та взаємодія національних та транснаціональних торговельних компаній; - вплив інновацій на конкуренцію у торгівлі; - крос культурний маркетинг у торгівлі; - формування гібридних наукових теорій, що поєднують різні наукові підходи (неокласика, кейнсіанство, інституціоналізм та ін.); - використання можливостей обробки великої кількості емпіричних даних для здійснення прогнозів розвитку торгівлі та торгових підприємств; - використання нової економічної географії; - інтерналізація - дослідження діяльності міжнародних компаній та їх впливу на всі економічні системи, які вони зачіпають у своїй діяльності; - теорія нових міжнародних підприємств – відкриття нових компаній з акцентом на міжнародні ринки на противагу зрілим фірмам, які отримавши розвиток на національних ринках

виходять на міжнародні ринки; - теорія прямих іноземних інвестицій – дослідження потоків капіталів між країнами та їх вплив на країни і їх торгівлі та торговельні підприємства [159; 167; 174; 179].

В Україні в цей період відбувається зародження та розвиток національної школи економіки, яка намагається розкрити нові ринкові підходи до розвитку економіки, торгівлі, торгових підприємств, конкуренції між торговими підприємствами та конкурентоспроможності торгових підприємств. При цьому українські науковці роблять акцент на ознайомленні наукової спільноти з роботами іноземних науковців та адаптації іноземних наукових розробок до українських економічних реалій.

Початок ХХІ сторіччя ознаменувався: значною критикою глобалізаційних процесів, що призвело до початку реглобалізації після пандемії; швидким зростанням ролі торгівлі та її впливом на початок переходу на постіндустріальну модель розвитку економічних систем (повторюється ситуація з переходом до капіталістичних відносин та початку індустріальної економіки, коли саме торгівля стала каталізатором переходу); зміщенням акцентів на локальний, місцевий рівень торговельних відносин (розвиток місцевих/локальних/регіональних торгових ринків); зростанням ролі місцевої влади у забезпеченні конкуренції в торгівлі; швидкими темпами цифровізації торгівлі та бурхливим розвитком он-лайн торгівлі. Вектори конкуренції у торгівлі змінилися: між аналоговими, оцифрованими та цифровими торговими підприємствами; між іноземними (транснаціональними) та національними торговими підприємствами; між місцевими торговими підприємствами та національними (іноземними, транснаціональними) торговими підприємствами; між торговельними мережами та іншими торговими підприємствами; між державою та іноземними (транснаціональними) торговими підприємствами; між споживачами та торговими підприємствами; між виробниками та торговими підприємствами.

Науковці, у тому числі українські вчені, пропонують нові наукові розробки щодо пояснення розвитку торгівлі, торгових підприємств та конкуренції між торговими підприємствами, а також конкурентоспроможності торгових підприємств. Акцент робиться на таких науково-практичних питаннях: - розвиток малих торговельних підприємств та їх вихід на міжнародні ринки; - цифровізація торгівлі, у тому числі за рахунок штучного інтелекту, та її вплив на конкурентоспроможність торгових підприємств; - удосконалення конкурентних відносин між торговельними підприємствами, та торговельними підприємствами і виробниками/споживачами; - розвиток торгівлі та торгових підприємств в межах постіндустріальної економіки і формування ефективного конкурентного середовища; - формування унікальної сукупності конкурентних переваг торговельних підприємств на визначених ринках; - державне стимулювання та стимулювання з боку місцевої влади конкурентного розвитку торгівлі і торгових підприємств; розробка нових гібридних наукових теорій [116;178;145;153;].

Проведене дослідження еволюції наукових поглядів на торгівлю, розвиток торгових підприємств, конкуренцію між торговими підприємствами та конкурентоспроможність торгових підприємств дозволяє сформувати відповідну хронологічну таблицю (додаток А, таблиця А.1). Відмічаємо ключове значення торгівлі та торгових підприємств для економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, місцеві, локальні), а також збільшення впливу торгівлі та торгових підприємств на економічні системи різного рівня в межах переходу на постіндустріальну модель розвитку, де важливим є конкуренція та конкурентоспроможність торгових підприємств.

Враховуючи наведене та спираючись на проведені дослідження виникає необхідність визначити сутність термінів «торгівля», «торгове підприємство», «конкуренція», «конкурентоспроможність»,

«конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентне середовище», «конкурентні переваги», «конкурентні позиції», «конкурентні відносини». А також надати теоретичну характеристику конкурентоспроможності торговельних підприємств (КСТП).

Відмічаємо наукову дискусію щодо визначення сутності терміну «торгівля».

Так, А. Сміт вказував, що торгівля це складова розділу праці в межах якої відбувається обмін надлишками товарів з вигодою для учасників обміну [202]. П'єр-Поль Леруа-Больє зазначав, що торгівля це систематизований та регламентований обмін [169, с. 13]. М.І. Туган-Барановський підкреслював, що торгівлі це обмін товарів на гроші без істотної їх зміни з метою отримання баришу (прибутку) [49, с. 88]. П. Самуельсон та В. Нордхаус визначала торгівлю як ринкові відносини щодо добровільного обміну товарів на гроші [194, с. 8]. П. Сандроні під торгівлею розуміє обмін товарами та цінностями з метою отримання зиску [195].

У підпункті. 4.1 пункту 4 ДСТУ 4303:2004 вказано, що торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування їх від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надавання пов'язаних із цим послуг [88].

Відзначаємо обмеженість визначень терміну «торгівля», що потребує надання авторського визначення. Торгівля – це складова економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, місцеві, локальні), що здійснюється спеціалізованими (торгові підприємства) та неспеціалізованими суб'єктами в межах оптимізації товарообміну (продукція, роботи, послуги) та підвищення ефективності просування товарів від виробників до споживачів, включає в себе сукупність спеціалізованих операцій і базується на взаємовигідних конкурентних відносинах. Ключовим елементом торгівлі є торгове підприємство. Науковці [9; 11; 85] відзначають такі особливості торговельних підприємств:



ключовий елемент сфери торгівлі; юридична особа; спеціалізований суб'єкт господарювання; здійснює торгово-обмінні та торгово-грошові операції; діяльність направлена на задоволення потреб споживачів; метою є отримання прибутку.

Відзначаємо обмеженість наукових підходів до визначення терміну «торгове підприємство», що потребує надання авторського визначення. Торгове підприємство – це базова складова сфери (сектору) торгівлі, що здійснює спеціалізовану господарську діяльність щодо надання товарообмінних операцій для задоволення потреб суб'єктів економічної системи (світова, міжнародні, національні, регіональні, місцеві, локальні) з метою отримання зиску на основі виграшу у конкурентній боротьбі.

Торгове підприємство має відмінності від інших суб'єктів підприємницької діяльності за такими складовими: не здійснює виробничої діяльності; виступає посередником між виробниками та споживачами продукції (робіт, послуг); отримує прибуток у вигляді торговельної надбавки до ціни виробника; просуває споживачам продукцію виробників; переважно функціонує у висококонкурентному середовищі.

Враховуючи критичний вплив конкуренції на господарську діяльність торговельних підприємств важливим є розкрити функціонування ТП у конкурентному середовищі (рис. 1.1). На рисунку 1.1: КВ – конкурентні відносини; К – конкуренція; ТП – торговельні підприємства; КП – конкурентні переваги; КС – конкурентоспроможність; КПО – конкурентна позиція; ЗФВ – зовнішні фактори впливу; ВФВ – внутрішні фактори впливу.

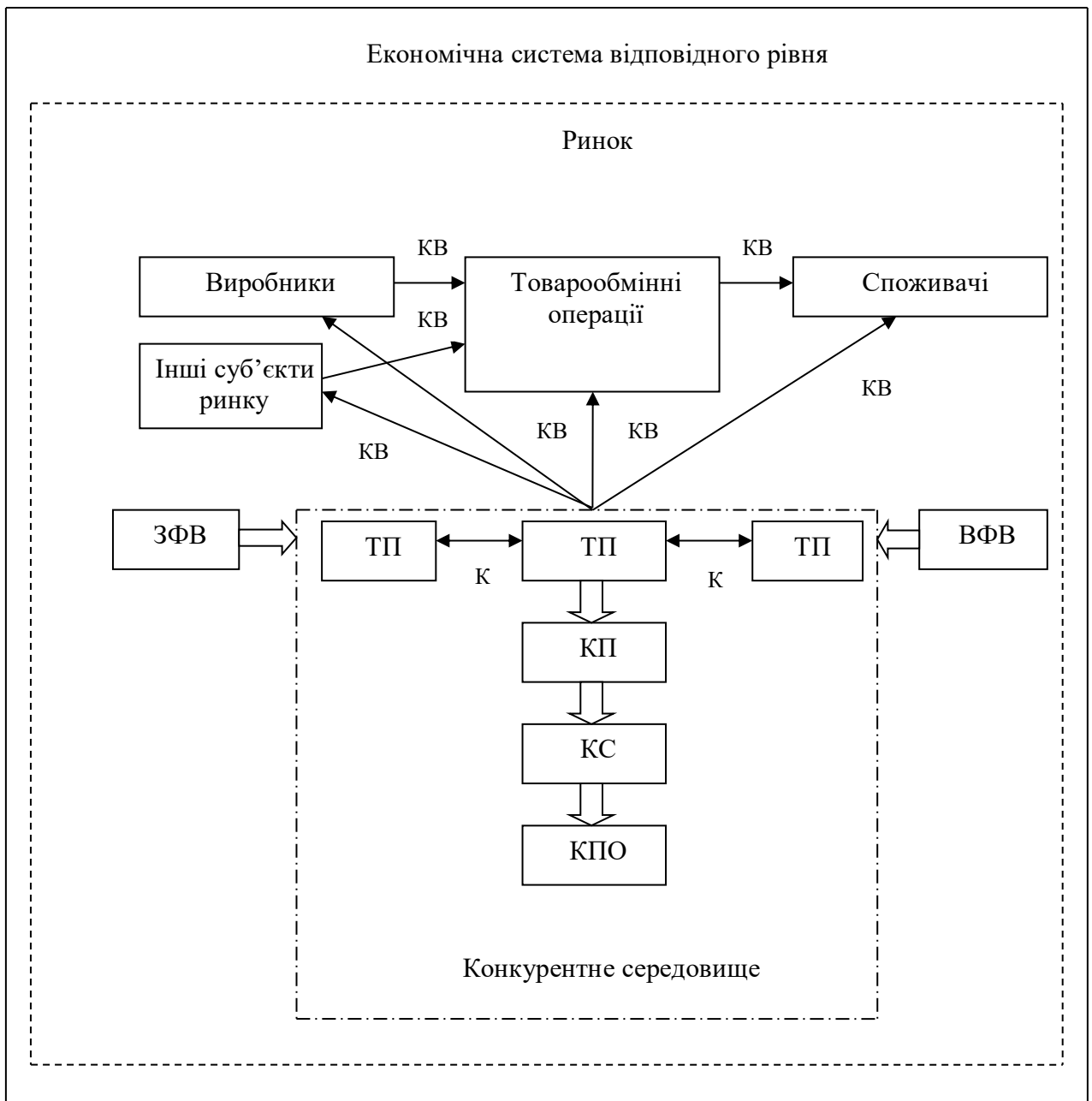


Рис. 1.1. Функціонування торговельних підприємств у конкурентному середовищі

Джерело: власні дослідження.

Під іншими суб'єктами ринку на рисунку 1.1 будемо розуміти всіх суб'єктів, що мають вплив на товарообмінні операції та впливають на конкуренцію та конкурентоспроможність торговельних підприємств, а саме: суспільство; органи державної та муніципальної влади; інфраструктурні

суб'єкти підприємницької діяльності (фінансові установи, розробники цифрових програмних продуктів, консалтингові компанії та ін.).

Враховуючи наведене на рисунку 1.1 та спираючись на напрацювання закордонних та вітчизняних науковців сформулюємо у таблиці Б.1 (додаток Б). визначення термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентне середовище», «конкурентні переваги», «конкурентні позиції», «конкурентні відносини».

Відзначаємо ключове значення конкурентоспроможності торговельної галузі (КСТГ) в межах забезпечення його конкурентних позицій на ринках та виграшу конкурентної боротьби (конкуренції). При цьому важливим є розкрити умови, властивості та фактори, що формують КСТГ.

Умовами забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства виступають: науковий підхід; використання методів дослідження та управління; інтеграція в управлінську систему підприємства; формування сукупності унікальних конкурентних переваг; налагодження ефективних конкурентних відносин з виробниками, споживачами, конкурентами, іншими суб'єктами ринку.

До властивостей забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства відносимо: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [45].

Фактори формування КСТГ можливо розділити на зовнішні та внутрішні. До внутрішніх факторів відносять: рівень підготовки та досвіду персоналу; рівень цифровізації та ефективність використання цифрових технологій; рівень управління; ефективність маркетингу; ефективність взаємовідносин з учасниками ринку; фінансове забезпечення; доступ до інформації та ефективність її обробки. До зовнішніх факторів відносять: рівень розвитку ринку; рівень конкуренції на ринку; адміністративні та

регулюючі впливи зі сторони державних та муніципальних органів влади; законодавчо-нормативне забезпечення; рівень цифровізації та ефективність використання цифрових технологій; активність суспільства та окремих його груп; розвиток ринкової інфраструктури [106, с. 19-20; 59]. Відзначаємо, що формування та забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств можливо тільки в рамках здійснення управлінських впливів в межах побудови і використання відповідного механізму управління.

## **1.2. Управління як ключова детермінанта забезпечення конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки**

Починаючи з 90-х років XX сторіччя відбувається поступовий перехід економічних систем на цифрову (постіндустріальну) модель розвитку, що несе у собі значні зміни щодо ведення економічної діяльності у всі сфери економіки, у тому числі торгівлю. Наведене явище отримало назву «цифровізація» і вперше було визначено Доном Тапскоттом у його науковому дослідженні «Цифрова економіка: потенціал та небезпеки в епоху міжнародних інформаційних мереж» [74].

Наразі під цифровою економікою, враховуючи наукові напрацювання [82, с. 13; 204, с. 63], слід розуміти відносини між суб'єктами економічної системи, що будуються на використанні цифрових технологій, які забезпечують конкурентоспроможність та відповідні розміри зиску. При цьому цифрові технології – це технології пошуку, збору, зберігання, обробки, передачі і представлення даних в електронному вигляді [2, с. 8].

У цифровій економіці функціонують три типи підприємств: аналогові, що майже не використовують цифрові технології та намагаються вести бізнес тільки в офф-лайн середовищі; оцифровані, що використовують

непов'язані одна з одною цифрові технології з обмеженими цілями у деяких видах діяльності; цифрові, що будують цифрову систему функціонування підприємства, яка поєднує у собі окремі цифрові продукти для різних напрямків діяльності з акцентом на управління [104].

Розвиток цифрової економіки відбувався за декількома етапами (табл. 1.1.) в межах яких змінювався вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств та торгівлю.

Наразі цифровізація є базовим елементом для більшості торгових підприємств та визначає рівень конкуренції на ринках. Використання цифрових технологій, формування цифрових систем на підприємствах торгівлі стає базисом для формування і забезпечення конкурентоспроможності, а також ключовою конкурентною перевагою на ринках. З іншої сторони зростає роль управління, у тому числі управління конкурентоспроможністю, де повинні бути враховані і використані цифрові можливості торговельних підприємств.

Торгові підприємства повинні формувати відповідні механізми управління в межах забезпечення власної конкурентоспроможності на відповідних ринках та враховувати можливості цифровізації і використання цифрових технологій.

В цих умовах зростає наукова-практична важливість дослідження проблематики формування і функціонування механізмів управління в межах забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки.

Управління конкурентоспроможністю на основі формування механізмів управління та використання цифрових технологій дозволяє торговельним підприємствам швидше реагувати на виклики ринків та бути більш гнучкими і оперативними у вирішенні проблем, що виникають.

Таблиця 1.1

## Етапи розвитку цифрової економіки

| Етап                                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                   | Вплив на конкурентоспроможність підприємств                                                                                             | Вплив на торгівлю                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 етап – 90-ті роки XX сторіччя, початок XXI сторіччя до 2001 року | Початок активного розвитку цифрових технологій та компаній, що їх пропонують. Нарощування інвестицій та інновацій. Кінцівка етапу – різке зниження вартості доткомів та падіння Індексу NASDAQ.  | Обмежений, через прискорення обробки інформації та отримання не значних додаткових конкурентних переваг.                                | Обмежений, через появу нових форматів і видів торгівлі та не готовність частини споживачів використовувати цифрові технології.                                            |
| 2 етап – 2001-2008 роки                                            | Недовіра та обмежене використання цифрових технологій. Поступове розширення напрямів використання у бізнесі.                                                                                     | Обмежений, через застосування цифрових технологій в окремих видах діяльності.                                                           | Суттєвий, через розвиток он-лайн торгівлі.                                                                                                                                |
| 3 етап – 2008 – 2019 роки                                          | Криза 2007-2008 років призвела до звільнення значної кількості провідних фахівців, що почали організовувати он-лайн заміну офф-лайн бізнесу і спонукали офф-лайн бізнес до швидкої цифровізації. | Значний, через появу оцифрованих та цифрових підприємств на ринках. Цифровізація стає однією з ключових конкурентних переваг.           | Значний, через появу і швидкий розвиток нових форматів і видів торгівлі та активне проникнення цифровізації у офф-лайн підприємства.                                      |
| 4 етап - 2019-2021 роки                                            | Пандемія наклала значні обмеження на ведення офф-лайн бізнесу та спонукала до швидкого розвитку он-лайн бізнесу за суттєвої підтримки державних інститутів.                                      | Критичний. Без цифровізації ключових процесів бізнес-діяльності підприємства втрачають можливість бути конкурентоспроможними на ринках. | Критичний, що дозволяє будувати торгові відносини на використанні цифрових технологій та використовувати цифрові технології у всіх видах діяльності торгових підприємств. |
| 5 етап - 2021 дотепер                                              | Повернення бізнесу в офф-лайн режим призвело до кризи розробників цифрових продуктів на фоні широкого застосування цифровізації, у першу чергу малим бізнесом.                                   | Критичний. Цифровізація стає базисом для забезпечення конкурентоспроможності.                                                           | Критичний, через подальший розвиток он-лайн торгівлі та використання цифрових продуктів для оптимізації торгових відносин.                                                |

Джерело: власні дослідження.

Управління конкурентоспроможністю повинно бути інтегроване у систему управління торговим підприємством, як одна з ключових підсистем. При цьому механізм управління конкурентоспроможністю виступає базовим елементом підсистеми управління конкурентоспроможністю торгового підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Місце та роль механізму управління конкурентоспроможністю у системі управління торговельною галузю.

Джерело: власні дослідження.

Відзначаємо взаємозв'язок всіх підсистем системи управління торговельним підприємством та їх взаємний вплив, як одна на одну, так і на систему управління загалом та цифровізацію. При цьому підсистема управління конкурентоспроможністю інтегрує результати розвитку всіх підсистем управління торговельним підприємством та цифровізації, і через механізм управління визначає рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства та його конкурентні позиції на ринках збуту, що, у свою чергу, формує результати діяльності та визначає довгострокові перспективи функціонування та розвитку ТГ.

Враховуючи важливість механізму управління для забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств та їх результатів діяльності, необхідним є дослідити його детальніше і надати теоретичну характеристику. На початку дослідження необхідно визначитись з сутністю терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства» використавши для цього метод чотирирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу (рис. 1.3)

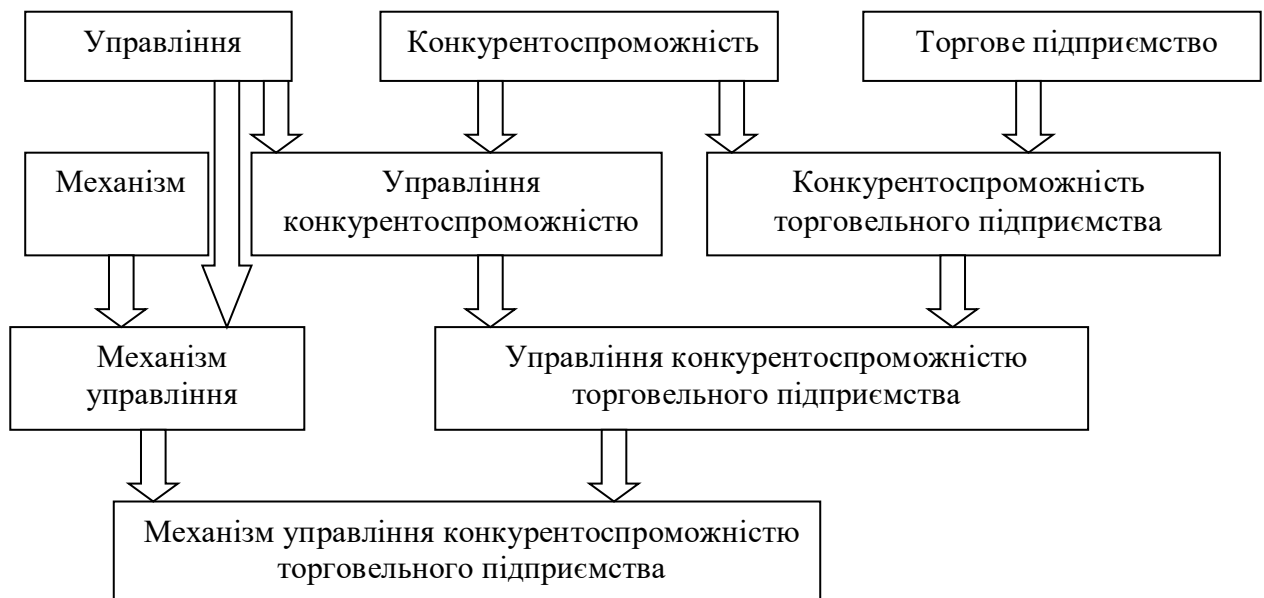


Рис. 1.3. Визначення сутності терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства» на основі методу чотирирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу

Джерело: власні дослідження



Надалі надамо визначення всім складовим терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства», що наведені на рисунку 1.3.

Управління торкається всіх видів діяльності людей. При цьому виникла та існує наукова дискусія, щодо: визначення сутності терміну «управління»; розбіжностей між термінами «управління» та «менеджмент». Погоджуємось з точкою зору А. Грузіної, І. Кінас, І. Перерви, Д. Серікова, Т. І. Олешко [30, с. 5-6], а також з М. Туленкова [117, с. 106], Нщо управління та менеджмент, це дві різні наукові категорії, що мають певні спільні риси. Так, під управлінням слід розуміти сукупність відповідних впливів суб'єктів управління на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей, що базується на отриманій та обробленій управлінській інформації. У той час, як менеджмент – це професійна робота підготовлених фахівців по здійсненню управлінських впливів на об'єкти управління за рахунок чітко визначеного інструментарію та методів для досягнення поставлених цілей. Враховуючи наведене, можемо зазначити, що менеджмент є більш вузьким поняттям ніж управління та складовою управління.

Авторське визначення терміну «конкурентоспроможність» надавалась у попередньому підрозділі дослідження (див. табл. Б.1, додаток Б), також як і авторське визначення терміну «торгове підприємство».

Термін «механізм» спочатку використовували у інженерній справі і відоме його визначення, що надавали ще у Древній Греції (μηχανή – *mēchané* – знаряддя – машина). Надалі термін отримав розвиток у різних суспільних та гуманітарних науках і активно став використовуватись у економіці та управлінні [30, с. 158; 96, с. 94-95], що дозволяє сформулювати таке його авторське визначення – це сукупність взаємопов'язаних елементів (складових), що функціонують разом та забезпечують можливість отримання запланованих результатів.

Значна кількість наукових підходів щодо визначення термінів «управління» та «конкурентоспроможність» призвела до наукової дискусії відносно трактування терміну «управління конкурентоспроможністю (УКС)» [117, с. 63; 121, с. 246-247], який досить часто підміняють поняттям «управління конкурентоспроможністю підприємства (УКСП)», хоча УКС має ширше використання ніж УКСП, оскільки його необхідно використовувати на макро- (світова, міжнародні, національні економіки), мезо- (сектор/галузь економіки, регіон країни), мікро – (об'єднання підприємств, окреме підприємство, окреме домашнє господарство, окрема місцевість регіону країни) рівнях функціонування економічних систем. Натомість УКСП можливо використати тільки на мікрорівні, тобто для окремого суб'єкта підприємницької діяльності.

Враховуючи авторські визначення термінів «управління» та «конкурентоспроможність» можемо сформулювати визначення терміну «управління конкурентоспроможністю», а саме: УКС – це сукупність відповідних впливів суб'єктів управління конкурентоспроможністю на конкурентоспроможність визначеної економічної системи, що базується на отриманій та обробленій управлінській інформації, для формування сукупності конкурентних переваг, в межах конкурентних відносин, для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску.

Авторське визначення терміну «конкурентоспроможність торговельного підприємства» надавалась у попередньому підрозділі дослідження (див. табл. Б.1, додаток Б).

Механізми управління активно використовуються у науково-практичній діяльності в якості складової, як управління в цілому, так і менеджменту. Відзначаємо наявність наукової дискусії щодо визначення терміну «механізм управління (МУ)», де МУ визначають, або як один з

елементів управління, або як засіб реалізації управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління [121, с. 31; 64].

Враховуючи авторські визначення термінів «управління» та «механізм» під механізмом управління пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (складових), що функціонують разом та забезпечують можливість здійснення відповідних впливів суб'єктів управління на об'єкти управління, що базується на отриманій та обробленій управлінській інформації, для досягнення поставлених цілей.

Враховуючи наведене, можемо сформулювати визначення терміну «управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства (УКСТП)», як сукупність відповідних впливів суб'єктів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на конкурентоспроможність ТП, що базується на отриманій та обробленій управлінській інформації, для формування сукупності конкурентних переваг, в межах конкурентних відносин, для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентних позицій ТП у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску.

Звідси під механізмом управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства (МУКСТП) пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (складових), що функціонують разом та забезпечують можливість здійснення відповідних впливів суб'єктів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на конкурентоспроможність ТП, що базується на отриманій та обробленій управлінській інформації, для формування сукупності конкурентних переваг, в межах конкурентних відносин, для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентних позицій ТП у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску.

Враховуючи, що згідно рисунку 1.2 механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства є складовою системи управління торговельним підприємством вважаємо доречним розкрити сутність цього терміну використовуючи метод трирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу, в межах якого необхідним є визначити сутність термінів: «система» та «управління» - перший рівень семантичного аналізу; «система управління» та «торгове підприємство» - другий рівень семантичного аналізу; «система управління торговельним підприємством» - третій рівень семантичного аналізу.

Зазначаємо, що визначення терміну «торгове підприємство» була надано у підрозділі 1.1 дослідження, а визначення терміну «управління» надавалось в межах визначення сутності терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства» на основі методу чотирирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу (див. вище).

Термін «система» використовується у різних науках, що призвело до наукової дискусії щодо визначення його сутності, де можливо виділити такі підходи: взаємодія елементів; множина об'єктів та взаємовідносин між ними; сукупність складових, що формують єдине ціле; множина елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють один з одним і разом з зовнішнім середовищем [75; 122, с. 19-20; 101, с. 237]. Вважаємо доречним у дослідженні використовувати таке визначення системи – це сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), що взаємодіють один з одним та разом з зовнішнім середовищем для досягнення відповідної мети на основі синергетичного ефекту.

Тоді під системою управління пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), які взаємодіють один з одним на основі синергетичного ефекту та разом з зовнішнім середовищем для формування відповідних впливів суб'єктів управління на об'єкти

управління, що базуються на отриманій та обробленій управлінській інформації, для досягнення поставлених цілей.

Враховуючи наведене, система управління торговельним підприємством - це сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), які взаємодіють один з одним на основі синергетичного ефекту та разом з зовнішнім середовищем для формування відповідних впливів суб'єктів управління ТП на об'єкти управління ТП, що базуються на отриманій та обробленій управлінській інформації, для досягнення поставлених цілей торговельного підприємства.

Враховуючи визначення механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, МУКСТП складається з певних складових, що потребує розкриття його структури та надання характеристики складовим. Представимо структуру механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на рисунку 1.4.

Формування та функціонування МУКСТП залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Відзначаємо, що зовнішні та внутрішні фактори впливу є ідентичними факторам впливу, що були наведені у підрозділі 1.1 дослідження для управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства включає в себе п'ять підсистем: аналітична, стратегічно-цільова, забезпечувальна, організаційна, процесна. Всі підсистеми працюють разом в межах функціонування МУКСТП та направлені на забезпечення КСТП, а також запланованих конкурентних позицій торговельних підприємств на визначених ринках [130, с. 17-18].

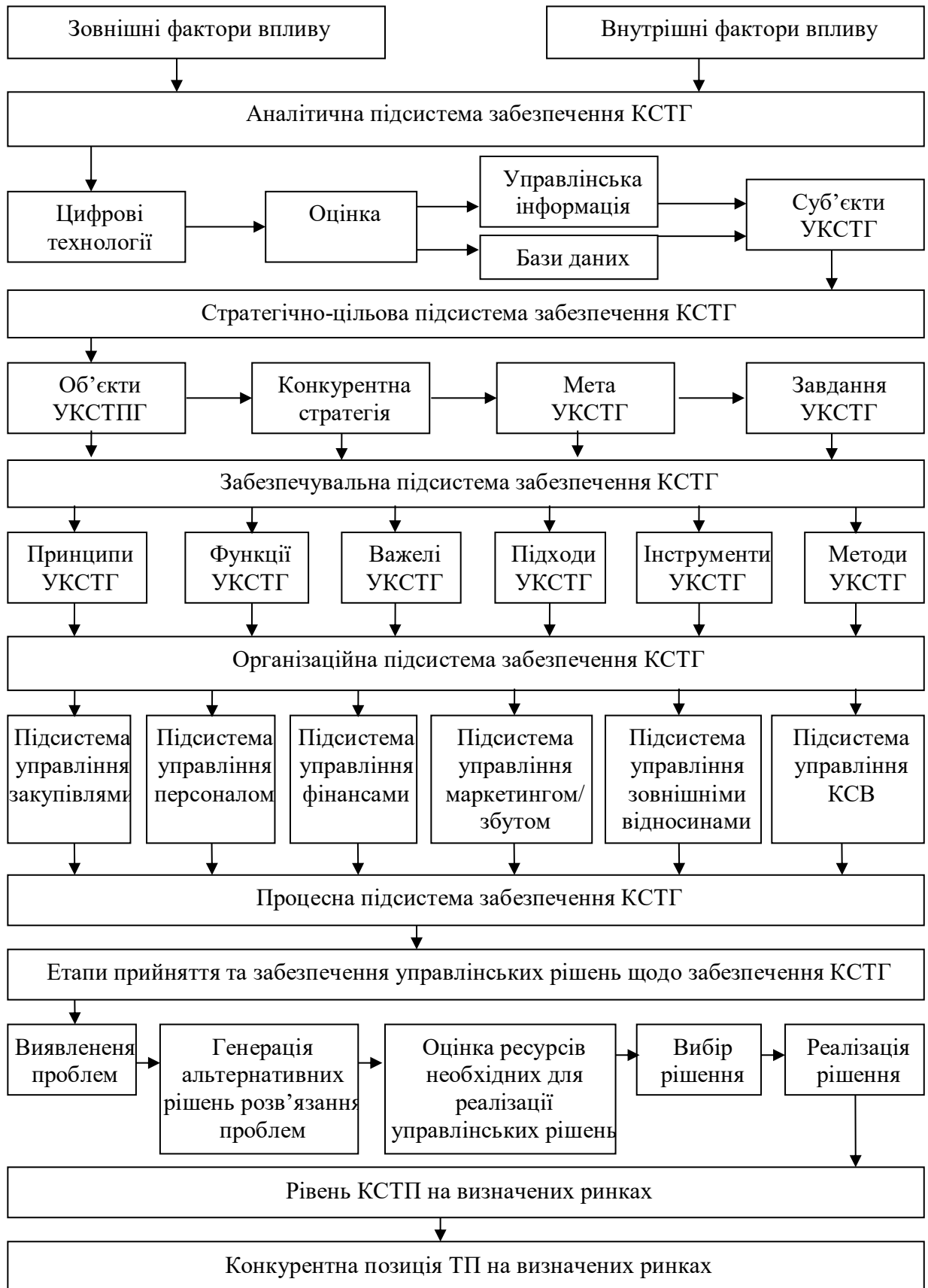


Рис. 1.4. Структура механізму управління конкурентоспроможністю торговельної галузі

Джерело: систематизовано автором за даними [64; 96, с. 96; 130, с. 18].

Аналітична підсистема направлена на оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства та забезпечення необхідною управлінською інформацією суб'єктів управління КСТГ для здійснення відповідних управлінських впливів. При цьому саме аналітична підсистема є базисом для формування і функціонування механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Від адекватності та ефективності аналітичної підсистеми залежить вся інша управлінська робота у сфері КСТГ.

Аналітична підсистема забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства повинна базуватись на залученні і використанні цифрових технологій, що дозволить підвищити якість, ефективність та результативність аналітичної роботи. Торговельне підприємство повинно самотужки визначитись з номенклатурою та обсягом використання цифрових технологій, які повинні виступати базисом для проведення оцінки КСТГ.

Оцінка виступає основою формування та функціонування механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, оскільки дозволяє визначити проблеми торговельного підприємства з КС та надати суб'єктам управління достатній обсяг достовірної та об'єктивної управлінської інформації, що дозволить прийняти зважені управлінські рішення у сфері КСТГ. Враховуючи важливість цієї складової МУКСТГ, вона буде детально досліджена у наступному підрозділі роботи.

Проведення оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяє отримати управлінську інформацію, що є основою прийняття управлінських рішень та здійснення управлінських впливів на КСТГ, а також сформувати відповідні бази даних, що дозволяє менеджерам торговельного підприємства здійснювати не тільки оперативну та тактичну управлінську роботу, а й виконувати стратегічні управлінські завдання.

Суб'єкти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства слід розділити на три групи: внутрішні, до яких відносимо власників, керівників та працівників підприємства; зовнішні безпосереднього впливу, до яких відносимо державні та муніципальні органи влади, конкурентів, постачальників та споживачів; зовнішні опосередкованого впливу, до яких відносимо суспільство та його окремі групи, ЗМІ (у тому числі блогерів), науковців (у тому числі працівників ВУЗів), консалтингові та інформаційні компанії [44, с. 169; 48, с. 143].

Стратегічно-цільова підсистема забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства призначена для визначення суб'єктами УКСТГ на основі взаємодії з об'єктами УКСТГ конкурентної стратегії, мети та завдань управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

До об'єктів УКСТГ слід відносити процеси управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, а також складові системи управління підприємством, що мають безпосередній вплив на КСТГ [95].

Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства базується на розробленій конкурентній стратегії, де ТГ можуть обрати стратегію: лідера на ринку, що захищає свої позиції та розширює розміри ринку; переслідувача, що має бажання та можливості змінити лідера за рахунок фронтальної або флангової атаки; послідовника, що захищає свою частку ринку за рахунок сукупності конкурентних переваг; компанії, що займає окремий незначний відокремлений сектор ринку за рахунок сукупності унікальних конкурентних переваг [56, с. 86; 57, с. 406-407].

Мета управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства наведена у авторському визначенні терміну і полягає у



виграші конкурентної боротьби на визначеному ринку (ринках) та отриманні запланованого (визначеного) зиску ТП.

До завдань управління конкурентоспроможністю торговельної галузі слід віднести: визначення рівня КСТП та конкурентних позицій ТП на визначеному ринку; формування сукупності конкурентних переваг ТП на визначеному ринку; формування сукупності ресурсів, у тому числі цифрових, УКСТП; реалізацію сукупності конкурентних переваг для досягнення визначеного (запланованого) рівня КСТП [28, с. 143].

Забезпечувальна підсистема забезпечення КСТП включає складові, які дозволяють реалізувати суб'єктам УКСТП управлінські впливи на об'єкти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

До принципів УКСТП відносимо основні засади, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, а саме: адаптивності; науковості; гнучкості; комплексності; системності; динамічності; безперервності; оптимальності; конструктивності; клієнтоорієнтованості; інноваційності; урахування особливостей конкуренції на ринку; урахування особливостей розвитку ринку; інтеграції; багатоваріантності; зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; цільової спрямованості; економності; об'єктивності [30, с. 159; 44, с. 170].

Під функцією УКСТП будемо розуміти сукупність специфічних дій та операцій в межах управлінської діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. До функцій УКСТП слід відносити: аналіз; облік; планування; стимулювання; регулювання; організацію; контроль; координацію; моніторинг [121, с. 32]. Важелі управління встановлюють ціннісні орієнтири в межах управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. До них відносимо індивідуальні важелі, що використовуються для окремих працівників ТП, а

також колективні, що використовуються для підрозділів або всього колективу ТП [96, с. 96; 133].

Підходи в межах УКСТП визначають сукупність концептуальних підходів до здійснення управлінської діяльності. Виділяємо: системний підхід (всі складові управління єдина система); процесний підхід (управління включає сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів); функціональний підхід (управління включає виконання відповідних функцій, як працівниками, так і структурними одиницями ТП); ситуаційний підхід (управління представляє собою реакцію на ситуацію, що склалась) [23, с. 296-298]. До інструментів УКСТП відносимо засоби вирішення завдань, що постають перед ТП в межах управління власною конкурентоспроможністю, а саме: економічні; соціально-психологічні; адміністративні; творчі; стандартні; організаційні; планові; контрольні; регулювальні; мотиваційні [28, с. 146].

Методи, в межах УКСТП, визначають сукупність засобів впливу суб'єктів УКТСП на об'єкти УКТСП. До них відносять: детермінований метод управління, що спирається на визначення цілі управління та розробку плану її досягнення; програмно-цільовий метод, що дозволяє за допомогою зворотного зв'язку корегувати цілі та план управління; ціннісно-орієнтований, що базується на системі цінностей, які прийняті на підприємстві [124, с. 115-117]. Організаційна підсистема забезпечення КСТП визначає складові системи управління торговельного підприємства, що мають бути задіяні у забезпеченні конкурентоспроможності на відповідних ринках, до яких відносимо: підсистему управління закупівлями; підсистему управління персоналом; підсистема управління фінансами; підсистему управління маркетингом та збутом; підсистема управління зовнішніми відносинами; підсистема управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Процесна підсистема забезпечення КСТП визначає етапи прийняття та забезпечення управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, в межах якої слід виділяти: етап виявлення та структуризації проблем забезпечення КСТП, де визначаються ключові та другорядні проблеми і обирається першочергові проблеми для вирішення; етап генерації альтернативних рішень розв'язання обраних для вирішення проблем забезпечення КСТП, що дозволить менеджерам мати можливості для вибору найкращої альтернативи; етап оцінки ресурсів необхідних для реалізації управлінських рішень щодо вирішення проблем забезпечення КСТП, де наявність ресурсів виступає обмежувальним фактором вибору; етап вибору рішення щодо вирішення проблем забезпечення КСТП з врахуванням наявних обмежень у торговельного підприємства, в першу чергу ресурсних; етап реалізації рішення щодо вирішення проблем забезпечення КСТП. Функціонування всіх підсистем механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства дозволяє вийти на визначений (запланований) рівень КСТП, а також забезпечити відповідну конкурентну позицію ТП на визначених ринках.

Для використання МУКСТП торговельне підприємство повинно застосувати відповідний алгоритм побудови і реалізації (рис. 1.5).

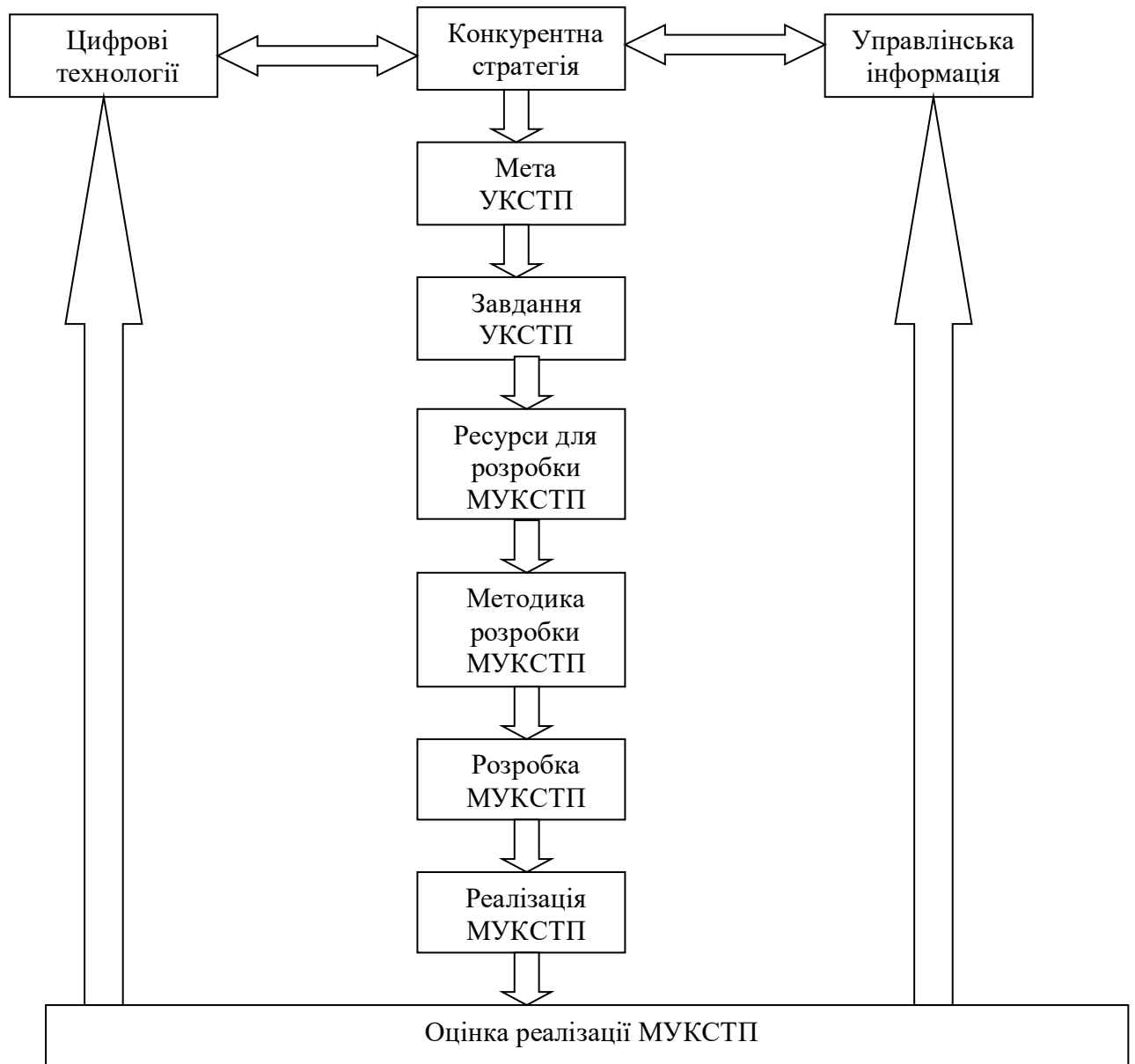


Рис. 1.5. Алгоритм побудови і реалізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

Джерело: власні дослідження.

Наголошуємо на необхідності будувати механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на оцінці КСТП, що вимагає проведення детальних досліджень.

### **1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності торговельної галузі.**

Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства можливо тільки на основі використання достатньої за обсягами адекватної та об'єктивної управлінської інформації. Отримати управлінську інформацію в межах КСТП можливо тільки на основі використання відповідних методів та методичних підходів оцінки.

Спочатку дослідження надамо визначення терміну «оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства». Для цього використаємо метод трирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу, в межах якого необхідним є визначити сутність термінів: «оцінка» та «конкурентоспроможність» - перший рівень семантичного аналізу; «оцінка конкурентоспроможності» та «торгове підприємство» - другий рівень семантичного аналізу; «оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства» - третій рівень семантичного аналізу.

Відзначаємо різні наукові підходи до визначення терміну «оцінка», де оцінка визначається як елемент певної системи та направлена на збір інформації або як процес збору інформації про об'єкт дослідження [55; 81]. Наведені підходи не у повній мірі відповідають меті наукового дослідження, звідси, під оцінкою будемо розуміти регламентовану процедуру вивчення об'єкту дослідження на основі підбору сукупності показників та критеріїв їх відповідності нормальному розвитку об'єкту дослідження.

Термін «конкурентоспроможність» було розкрито у підрозділі 1.1 дослідження (див. табл. Б.1, Додаток Б).

Звідси оцінка конкурентоспроможності – це регламентована процедура вивчення спроможності формувати та управляти конкурентними

перевагами в межах конкурентних відносин, а також забезпечувати запланований (визначений) рівень конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку на основі підбору сукупності показників та критеріїв оцінювання.

Термін «торгове підприємство» було розкрито у підрозділі 1.1 дослідження. І у поєднанні з визначенням терміну «оцінка конкурентоспроможності» можливо визначити сутність терміну «оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства». Тоді, під оцінкою конкурентоспроможності торговельного підприємства слід розуміти регламентовану процедуру вивчення спроможності ТП формувати та управляти конкурентними перевагами в межах конкурентних відносин, а також забезпечувати запланований (визначений) рівень конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку на основі підбору сукупності показників та критеріїв оцінювання.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства направлена на: виявлення проблем з КС у торговельних підприємств; пошук конкурентних переваг торговельних підприємств над конкурентами; пошук напрямів вирішення проблем з конкурентоспроможністю у торговельних підприємств; пошук нових конкурентних можливостей для ТП на відповідних ринках; виявлення інструментів захисту в межах конкурентної боротьби; визначення ефективності та результативності заходів, що направлені на стабілізацію або підвищення рівня КС торговельних підприємств; підвищення рівня адаптивності та гнучкості до ринкових змін; визначення впливу конкурентоспроможності на результати діяльності, у тому числі фінансові, торговельного підприємства; вибір або корегування конкурентної стратегії [115, с. 406; 116].

Відзначаємо наявність значної кількості методів та методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, у тому числі торговельних, що потребує від суб'єктів підприємництва зваженого підходу

до відбору методів та методик оцінки КСТП. В цих умовах повинна бути розроблена і використана процедура оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства (рис. 1.6).

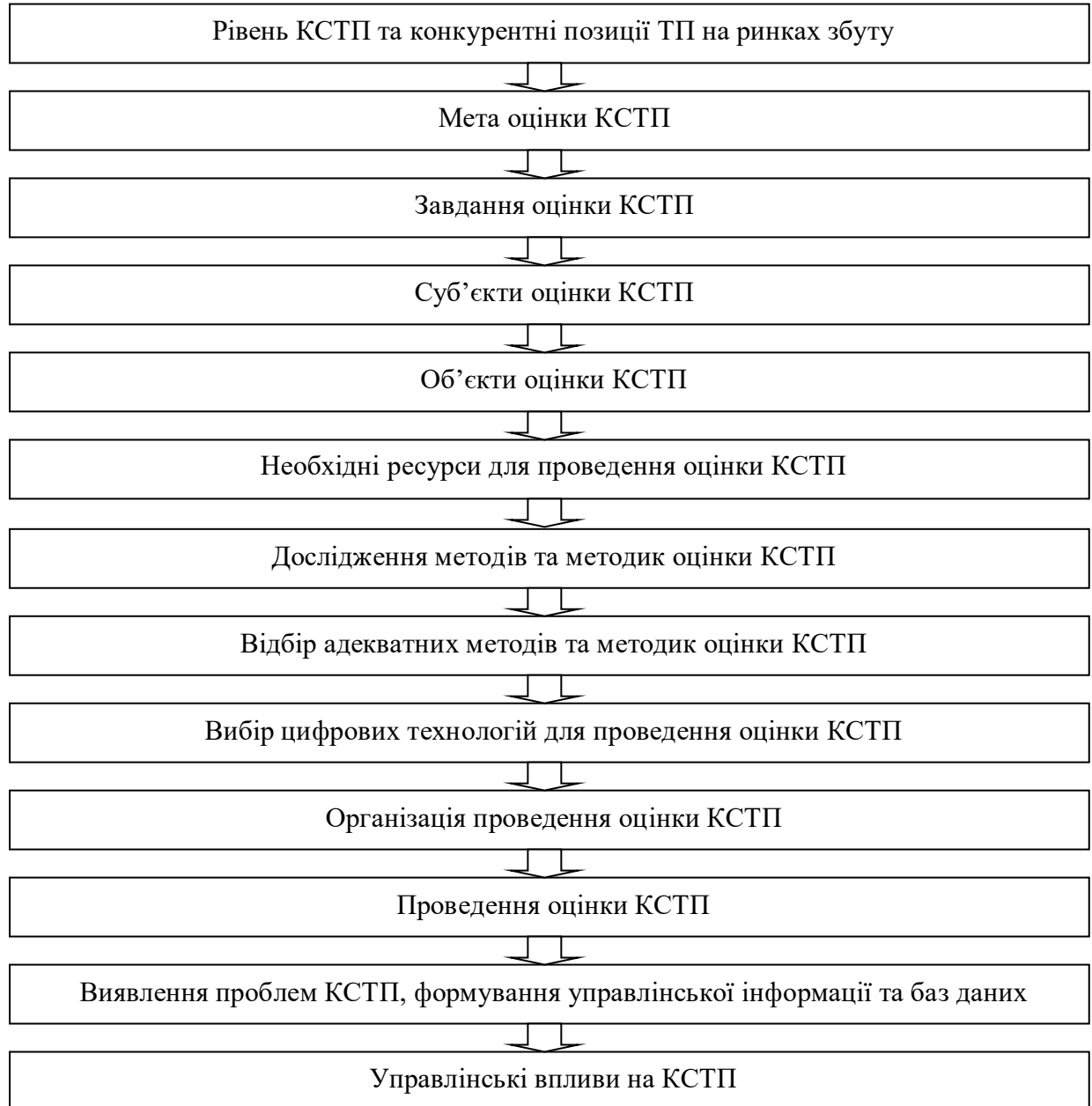


Рис. 1.6. Процедура оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства

Джерело: власні дослідження.

Метою оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є визначення проблем, що заважають підвищенню КС та збільшенню

конкурентної сили ТП на відповідному (відповідних) ринку (ринках) [129, с. 214].

До завдань оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства слід віднести: визначення ресурсів проведення оцінки; відбір адекватних методів та методик оцінки КСТП; організацію оцінки КСТП; формування достатнього обсягу об'єктивної та достовірної управлінської інформації для прийняття зважених управлінських рішень у сфері КСТП [81].

Суб'єкти та об'єкти оцінки КСТП ідентичні до суб'єктів та об'єктів УКСТП, що були наведені у підрозділі 1.2 дослідження.

В межах проведення оцінки КС торговельне підприємство повинно визначити можливі та необхідні розміри ресурсів, які можна використати при проведенні оцінки: матеріальні, у тому числі обчислювальна техніка; нематеріальні, у тому числі цифрові технології; трудові; фінансові; інформаційні.

Важливим є дослідити та обрати методи та методики оцінки КСТП, що будуть відповідати особливостям здійснення конкурентної боротьби торговельного підприємства.

Вибір та використання цифрових технологій дозволить торговельним підприємствам, в межах проведення оцінки КСТП: збільшити обсяги інформації, що оброблюється; збільшити швидкість обробки інформації; зменшити кількість операційних помилок; використати більше інструментів для проведення оцінки; сформулювати більші обсяги достовірної та об'єктивної управлінської інформації; зменшити витрати на проведення оцінки.

В межах організації проведення оцінки КСТП важливим є прописати чітку схему проведення оцінювання: етапи проведення оцінки, які ресурси на якому етапі використовуються, хто і у якій послідовності проводить оцінку по етапах, хто відповідальний, яким чином відбувається передача



інформації, хто контролює процеси, що отримає торговельне підприємство у підсумку і у якому вигляді (електронна інформація, паперовий звіт, бази даних).

Ключовим в межах оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є дослідження і відбір адекватних методів та методик оцінки КСТП, що вимагає проведення їх критичного аналізу. Дослідження наукових розробок у сфері методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, дозволяє поділити на їх на групи в залежності від особливостей здійснення оцінювання (табл. 1.2).

Вважаємо доречним надати стислу характеристику наведених у таблиці 1.2 методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (КСП), а також визначити їх придатність для використання при оцінюванні КСТП.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють наглядно представити ситуацію з КСП за рахунок подання інформації у вигляді відповідно побудованої матриці, яка поділена на блоки за визначеними параметрами КС [108].

Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволяє поділити підприємства або їх продукцію (роботи, послуги) на чотири групи згідно зі співвідношенням темпів росту та частки ринку: зірки (високі темпи росту та висока частка ринку); дійні корови (висока частка ринку але низькі темпи росту); собаки (низькі темпи росту та низька частка ринку); важкі діти (високі темпи росту та низька частка ринку). Такий поділ дає увагу про конкурентоспроможності підприємства та можливі стратегічні конкурентні дії. Перевагами методу є його простота та наочність. Однак метод критично обмежений у отриманні управлінської інформації та не дає пояснення щодо яку частку ринку або темпи росту вважати високими, середніми, низькими. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [10].

Таблиця 1.2

## Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Група методів                              | Методи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матричні                                   | Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ); модель продукт-ринок (І.Ансоффа); матриця McKinsey/General Electric; матриця конкурентних стратегій М. Портера; модель ADL; матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда; модель Shell/DPM; модель Хофера/Шенделя; метод PIMS; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; STEP (PEST)-аналіз; STEEPV-аналіз.        |
| Графічні                                   | Багатокутник конкурентоспроможності; метод «Радар конкурентоспроможності»; метод «профілів»; метод, що базується на теорії життєвого циклу; карта стратегічних груп; дослідження кривої досвіду; метод аналізу на основі функцій бажаності; метод семантичного диференціалу; метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена.                 |
| Індексні                                   | Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів; інтегральний метод; методи самооцінки; Європейська модель ділової досконалості; метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. |
| Аналітичні                                 | Рейтинговий метод; метод різниць; метод рангів; метод бальної оцінки; модель з ідеальною точкою; модель концентрації; коефіцієнт відносної концентрації; індекс Херфіндаля—Хіршмана; індекс Холла – Тайдмана (Розенблюта).                                                                                                               |
| Комплексні                                 | Метод анкетування; таксономічний метод; метод експертного оцінювання.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Аналізу фінансово-економічної діяльності   | Методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод складання прогнозної звітності підприємства.                                                                                                                                           |
| Бенчмаркінг                                | Внутрішній; конкурентний; функціональний; загальний.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| На основі конкурентоспроможності продукції | Прямі та непрямі методи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: систематизовано автором за даними [85, с. 407; 86; 88; 89, с. 159; 90; 91, с. 112-113; 92, с. 42-48].

Модель продукт-ринок (І. Ансоффа), що дозволяє визначити стратегію конкурентної поведінки підприємства спираючись на співвідношення двох параметрів: продукт (існуючий або новий); ринок (існуючий або новий). Відзначаємо простоту та наочність моделі. З іншої сторони вона є критично обмеженою та не може у повній мірі розкрити

КСП. Метод придатний для використання торговельними підприємствами, якщо брати у якості продукту торгіві послуги [65].

Матриця McKinsey/General Electric базується на співставленні двох параметрів КСП (товару): конкурентоспроможність підприємства (товару) – висока, середня, низька; привабливість ринку – висока, середня, низька. Використання матриці дозволяє підприємству ефективно розподілити ресурси щодо забезпечення власної КС. Переваги і недоліки матриці однакові з перевагами і недоліками методу БКГ та моделі І. Ансоффа. Матриця придатна для використання торговельними підприємствами [110, с. 42].

Матриця конкурентних стратегій М. Портера дозволяє обрати конкуренту стратегію підприємству спираючись на дослідження двох параметрів: частки ринку, яку займає підприємство; конкурентні переваги (масштаби або унікальність продукту). При цьому підприємство може обрати одну з трьох конкурентних стратегій: лідерство за цінами; диференціація за продуктами і ринками; фокусування на продукту або ринку. Матриця є більш складною за попередні матричні методи, однак є наглядною та простою у використанні. Недоліками матриці є обмеженість параметрів дослідження та наявність «сірих» зон, що не дають однозначної відповіді щодо забезпечення КСП. Матриця придатна для використання торговельними підприємствами [108].

Модель ADL є розширеною версією матриці БКГ і дозволяє провести дослідження КСП на основі двох параметрів: стадії життєвого циклу розвитку ринку – народження, ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад; конкурентної позиції підприємства на ринку – слабка, міцна, сприятлива, сильна, лідерська. Також враховуються такі параметри як: фінансові потреби підприємства на забезпечення КС; ризик діяльності на ринку; рентабельність; ризик конкуренції (від високих до низьких). Також за моделлю ADL можливо розрахувати інтегральний показник КСП. До

недоліків моделі можливо віднести: обмеженість параметрів оцінки та їх суб'єктивність. Перевагами моделі є: відносна простота; можливість розрахунку інтегрального показника КСП. Модель придатна для використання торговельними підприємствами [10].

Матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда дозволяє визначити чотири квадранти можливих конкурентних стратегій підприємства, що базуються на двох параметрах (швидкість зростання ринку; конкурентна позиція підприємства): I. Квадрант (швидке зростання ринку та сильна конкурентна позиція підприємства) - 1. Стратегія концентрованого зростання; 2. Вертикальна інтеграція; 3. Стратегія концентричної диверсифікації; II. Квадрант (швидке зростання ринку та слабка конкурентна позиція підприємства) - 1. Перегляд стратегії концентрації; 2. Стратегія горизонтальної інтеграції; 3. Стратегія скорочення; 4. Стратегія ліквідації; III. Квадрант (повільне зростання ринку та слабка конкурентна позиція підприємства) - 1. Стратегія скорочення витрат; 2. Стратегія диверсифікації; 3. Стратегія скорочення; 4. Стратегія ліквідації; IV. Квадрант (повільне зростання ринку та сильна конкурентна позиція підприємства) - 1. Стратегія концентричної диверсифікації; 2. Стратегія конгломеративної диверсифікації; 3. Спільне підприємництво в нових галузях. Матриця має схожі до інших матричних методів оцінки КСП переваги та недоліки і придатна для використання торговельними підприємствами [110, с. 42].

Модель Shell/DPM дозволяє обрати конкурентні поведінку на ринку спираючись на матрицю, яка будується по двом параметрам: перспективи ринку (низькі, середні та високі); КСП (низька, середня та висока). При цьому підприємство може обрати: 1. Лідерство у бізнесі; 2. Розвиток; 3. Генератор готівки; 4. Посилення конкурентних переваг; 5. Продовження бізнесу з обережністю; 6. Часткове скорочення бізнесу; 7. Подвоєння обсягу виробництва або часткове скорочення; 8. Продовження бізнесу з обережністю або часткове скорочення; 9. Припинення бізнесу. Модель має

схожі до інших матричних методів оцінки КСП переваги та недоліки і придатна для використання торговельними підприємствами [63].

Модель Хофера/Шенделя дозволяє обрати конкурентну стратегію розвитку підприємству, спираючись на два параметри: стадія життєвого циклу ринку (розвиток, зростання, насичення, скорочення); конкурентна позиція підприємства на ринку (сильна, середня, слабка, найгірша). При цьому підприємство може обрати такі конкурентні стратегії: збільшення долі на ринку; росту; збільшення прибутку; концентрації на своєму ринку; ліквідації; відмови; скорочення активів. Модель має схожі до інших матричних методів оцінки КСП переваги та недоліки і придатна для використання торговельними підприємствами [108].

Метод PIMS дозволяє визначити вплив обраної конкурентної стратегії підприємством на рівень його прибутковості на основі дослідження наступних параметрів: привабливість ринкових умов; сила конкурентних позицій підприємства; ефективність використання інвестицій; ефективність використання бюджету; поточні зміни в конкурентному положенні на ринку підприємства. При цьому на додачу до матриці будується емпірична модель. Перевагами методу є кількість параметрів оцінки та можливість побудови емпіричної моделі. Недоліками методу є: обмеженість параметрів оцінки та недостатність використання якісних параметрів оцінки. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [10].

SWOT-аналіз дозволяє провести ґрунтовну оцінку конкурентоспроможності підприємства по зрівнянню з найближчими конкурентами на визначеному ринку за рахунок виділення сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх загроз та можливостей для підприємства. Перевагами методу є його гнучкість та можливість вибору довільної кількості параметрів оцінки КСП, у тому числі якісних, а також врахування впливу зовнішнього середовища на КСП. Недоліками методу є

його суб'єктивність та відсутність єдиної оцінки КСП. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [81].

SPACE-аналіз дозволяє оцінити КСП на основі побудови матриці, що включає у себе чотири параметри оцінки: два параметри оцінки зовнішнього середовища - привабливість галузі (IS) та стабільність навколишнього середовища (ES); два параметри оцінки внутрішнього середовища – фінансовий стан підприємства (FS) та конкурентні переваги (CA). При цьому для кожного параметра підприємство може обирати довільну кількість показників оцінки, а також критерії оцінювання. Перевагами методу є його гнучкість та можливість вибору довільної кількості параметрів оцінки КСП, у тому числі якісних, а також врахування впливу зовнішнього середовища на КСП. Недоліками методу є його суб'єктивність та можливість не врахування важливих показників оцінки. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [69, с. 548-549].

STEP (PEST)-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на КСП за чотирма групами параметрів: політичні (P); економічні (E); соціальні (S); технологічні (T). Відбір складових показників у групах параметрів здійснюється працівниками підприємства або аналітиками. Можливо також застосувати експертні бальні оцінки. Перевагою методу є можливість вибору довільної кількості параметрів оцінки зовнішнього середовища КСП, у тому числі якісних. Недоліками методу є його суб'єктивність та акцент тільки на зовнішнє середовище КСП. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

STEERPV-аналіз розширений різновид STEP (PEST)-аналізу, де до чотирьох груп параметрів STEP (PEST)-аналізу додаються ще дві групи параметрів: екологічні та розвиток людського капіталу. Всі інші аспекти STEERPV-аналізу ідентичні STEP (PEST)-аналізу, у тому числі переваги і

недоліки, а також придатність до використання торговельними підприємствами [3, с. 159].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють представляти результати КСП у вигляді графічних матеріалів, що можуть бути підкріплені певними математичними розрахунками.

Багатокутник конкурентоспроможності дозволяє наочно порівняти обмежену кількість ключових параметрів КСП за обраною шкалою (від нуля до десяти балів) з обмеженою кількістю головних підприємств-конкурентів. До переваг методу належить наочність та простота. Недоліками є: обмеженість параметрів оцінки, суб'єктивність та обмеженість щодо обрання підприємств-конкурентів [27, с. 182]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод «Радар конкурентоспроможності» дозволяє оцінити КСП на основі побудови багатокутника, де параметри оцінки конкурентоспроможності виступають осями цього багатокутника. При цьому оцінювання параметру відбувається по шкалі від нуля до десяти по зрівнянню з обраними підприємствами-конкурентами. Наприкінці розраховується площа багатокутника і порівнюється з площами багатокутників підприємств-конкурентів. Переваги і недоліки методу ідентичні методу багатокутника конкурентоспроможності [91, с. 277-278]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод «профілів» дозволяє представити інтерпретацію КСП у вигляді таблиці, де графічно зображено параметри конкурентоспроможності підприємства по зрівнянню, як правило, з одним ключовим підприємством-конкурентом. Параметри підбираються і оцінюються самостійно підприємством або експертами. Переваги і недоліки методу ідентичні методу багатокутника конкурентоспроможності. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [108].

Метод, що базується на теорії життєвого циклу дозволяє наглядно показати стадію розвитку підприємства та оцінити правильність УКСП враховуючи стадію життєвого циклу. Параметри підбираються і оцінюються самостійно підприємством або експертами. Перевагами методу є простота, зрозумілість та можливість варіювати параметрами оцінки. Недоліками методу є проблеми з чітким визначенням стадії життєвого циклу підприємства, а також суб'єктивність [21, с. 61]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Карта стратегічних груп дозволяє провести градацію підприємств галузі (ринку) за двома не пов'язаними між собою параметрами оцінки КС. При цьому підприємства поєднуються у групи (найближчі підприємства на карті) за допомогою кола. Розмір кола вказує на ринкову частку (частку у галузі) підприємств. Перевагами методу є можливість виділити ключових для підприємства конкурентів, а також визначити частку ринку (галузі) за яку бореться підприємство з найближчими конкурентами. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки, суб'єктивізм та обмеженість оцінки КС тільки одним ринком або галуззю. Метод придатний для використання торговельними підприємствами [65].

Дослідження кривої досвіду вказують на зменшення вартості товарів з накопиченням досвіду їх виробництва на підприємстві. При цьому крива дії тільки до певного часу, допоки конкуренти не вносять суттєві зміни у власне виробництво або зовнішнє середовище не спонукає змінити виробництво або номенклатуру продукції. Перевагами методу є його акцент на витрати та виробництво продукції (робіт, послуг) і наочність. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки КСП, а також непряма оцінка КСП за допомогою методу [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод аналізу на основі функцій бажаності дозволяє оцінити відповідність між психофізичними (суб'єктивні оцінки параметрів КСП



суб'єктами УКСП) та фізичними (об'єктивне значення параметру КСП) параметрами КСП. Перевагами методу є врахування суб'єктивності при оцінці КСП та можливість використовувати значну кількість параметрів оцінки КСП. Недоліками методу є обмеженість його використання, суб'єктивність проведення оцінки [5, с. 148-149]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод семантичного диференціалу дозволяє оцінити КСП за допомогою кількісних та якісних параметрів оцінки. При цьому для оцінювання параметрів КСП використовуються двополюсні шкали та експертні судження. Перевагами методу є можливість використовувати кількісні та якісні параметри оцінки, а також можливість використовувати значну кількість параметрів оцінки КСП. Недоліками методу є обмеженість його використання, суб'єктивність проведення оцінки [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена, що пропонує виділяти чотири конкурентні стратегії: спеціаліста; підприємства, що прямує за лідером; підприємства, що кидає виклик; лідера. На основі дослідження параметрів КСП всі підприємства галузі/ринка розподіляються по квадрантам стратегій (чотири квадранти). Перевагами методу є простота, наочність та можливо швидко визначити конкурентну стратегію підприємства. Недоліками методу є суб'єктивність та придатність для одного ринку/галузі [3, с. 159-160]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на порівнянні параметрів КСП з параметрами еталону, галузевими/ринковими параметрами, параметрами підприємств-конкурентів, минулими параметрами самого підприємства.

Метод, що ґрунтується на визначені сили реактивної позиції базується на реакції підприємства на дії конкурентів. Перевагами методу є

його акцент на дії конкурентів та швидкість реакції на зміну конкурентного середовища. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки КСП та складність врахування всіх дій конкурентів на ринку [105]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі вивчає наявні фактори виробництва у підприємства та оцінює продуктивність їх використання. Оптимальним вважається таке положення справ у галузі (на ринку) коли ніхто з підприємств не хоче змінювати сукупність факторів виробництва, які він використовує. Перевагами методу є акцент на продуктивність та використання факторів виробництва. Недоліком методу є не можливість досягти на конкурентному ринку ситуації, коли всі підприємства задоволені сукупністю факторів виробництва, що вони використовують [105]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів дозволяє підприємству визначити конкурентні переваги підприємств-конкурентів та зрівняти власні конкурентні переваги з конкурентними перевагами підприємств-конкурентів. На цій основі приймаються рішення про розвиток певних конкурентних переваг або відмову від деяких конкурентних переваг. Перевагами методу є акцент на конкурентів та конкурентні переваги конкурентів. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та складність виявлення всіх конкурентних переваг підприємств-конкурентів [108]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Інтегральний метод дозволяє оцінити КСП на основі ступеня задоволення потреб споживача продукції (робіт, послуг) підприємства і ефективності операційної діяльності підприємства. Перевагами методу є його простота та акцент на задоволення споживача. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та складність адекватно визначити

задоволеність споживачів продукції (робіт, послуг) [105]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Методи самооцінки дозволяють акцентувати увагу на внутрішнє середовище підприємства і визначити таким чином КСП. Перевагами методу є акцент на стійкість підприємства та виявлення внутрішніх проблем. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та неможливість використання методу без отримання інформації від підприємства [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Європейська модель ділової досконалості (EFQM) дозволяє виявити прогалини у фінансово-господарській та управлінській діяльності підприємства на основі дослідження двох параметрів: можливості (лідерство, політика і стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси); результати (для споживачів, для персоналу, для суспільства, ключові результати діяльності). Перевагами моделі є адекватний інструментарій оцінки та отримання результатів. Недоліками моделі є її не повна концентрація саме на КСП, а також обмеженість параметрів оцінки саме КСП [3, с. 159-160]. Модель придатна для використання торговельними підприємствами.

Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції акцентує увагу на оцінці ефективності організації бізнес-діяльності на підприємстві, як основі забезпечення КСП. Перевагами методу є акцент на оцінку ефективності підрозділів підприємства та їх внесок у КСП. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та недостатня концентрація саме на оцінці КСП [105]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій (прості або

складні розрахунки) із вхідними даними що характеризують окремі параметри КСП.

Рейтинговий метод оцінки КСП базується на чотирьох елементах: формуванні системи оціночних коефіцієнтів; визначенні вагомості коефіцієнтів; формуванні критеріїв оцінювання коефіцієнтів; формулі розрахунку підсумкового рейтингу. Перевагами методу є можливість підібрати систему оціночних коефіцієнтів під підприємство та специфіку його КС, а також можливість вносити зміни, як у систему оціночних коефіцієнтів, так і у вагу і критерії оцінювання оціночних коефіцієнтів. Недоліками методу є ймовірність не правильно обрати оціночні коефіцієнти, або визначити їх вагу та критерії оцінювання [108]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод різниць дозволяє виявити вплив кожного з обраних факторів на КСП з урахуванням його зміни. Перевагами методу є можливість відібрати найбільш важливі фактори для КСП, а також визначити рівень впливу кожного з найбільш важливих факторів на конкурентоспроможність підприємства. Недоліками методу є використання переважно кількісних факторів впливу, а також ймовірність не врахування важливого фактору впливу на КСП через помилки персоналу [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод рангів дозволяє оцінити КСП визначивши місце (ранг) підприємства за кожним з відібраних параметрів конкурентоспроможності по зрівнянню з відібраною сукупністю конкурентів. Перевагами методу є акцент на конкурентів та можливість визначити слабкі конкурентні сторони підприємства. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки, обмеженість кількості конкурентів для оцінки та можливість помилок з відбором параметрів КСП [3, с. 159-160]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод бальної оцінки дозволяє оцінити КСП у порівнянні з конкурентами за визначеною кількістю параметрів (кількісних та якісних) за рахунок присвоєння балів кожному параметру, а також врахування вагомості кожного параметру у КСП. При цьому розраховується одинична оцінка, яку легко порівняти з конкурентами. Перевагами методу є можливість підібрати параметри під специфіку конкурентних відносин підприємства, можливість використовувати, як якісні, так і кількісні параметри оцінки КСП. Недоліками методу є значна суб'єктивність та можливість здійснити помилку при відборі параметрів оцінки КСП [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Модель з ідеальною точкою дозволяє визначити ідеальні з точки зору споживачів товари, які можливо їм запропонувати, а також виявити конкурентні недоліки власної продукції. Перевагами методу є його орієнтація на споживачів та продукцію. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та складності визначення ідеальні характеристики товару [132, с. 96]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Модель концентрації дозволяє розрахувати індекс концентрації за часткою трьох найбільших підприємств галузі (ринку) і визначити рівень концентрації галузі (ринку). Якщо на три найбільші підприємства ринку (галузі) приходить менше 45 % частки ринку (галузі), то ринок (галузь) вважається слабо концентрованим. Якщо на три найбільші підприємства ринку (галузі) приходить від 45 % до 70 % частки ринку (галузі), то ринок (галузь) вважається помірно концентрованим. Якщо на три найбільші підприємства ринку (галузі) приходить більше 70 % частки ринку (галузі), то ринок (галузь) вважається висококонцентрований. Враховуючи отримані результати підприємство обирає для себе конкурентну стратегію. Перевагами моделі є її простота та зрозумілість. Недоліками моделі є акцент тільки на один ринок (галузь) та врахування при розрахунках частки тільки

трьох найбільших підприємств [108]. Модель придатна для використання торговельними підприємствами.

Метод розрахунку коефіцієнту відносної концентрації ( $K$ ) ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств і їх частки у обсязі реалізації продукції на ринку (галузі).  $K > 1$  – ринок неконцентрований,  $K < 1$  – ринок висококонцентрований. Враховуючи отримані результати підприємство обирає для себе конкурентну стратегію. Перевагами методу є його зрозумілість та охоплення всього ринку (галузі). Недоліками методу є акцент тільки на один ринок (галузь) та складнощі отримання даних про частки всіх підприємств ринку (галузі) [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод розрахунку Індексу Херфіндаля—Хіршмана (ННІ) базується на розрахунку суми квадратів часток продаж усіх підприємств-учасників галузі (ринку). Якщо ННІ близько 0 – ринок неконцентрований, близько 1 – висококонцентрований, монопольний. Перевагами методу є його зрозумілість та охоплення всього ринку (галузі). Недоліками методу є акцент тільки на один ринок (галузь) та складнощі отримання даних про частки всіх підприємств ринку (галузі). Враховуючи отримані результати підприємство обирає для себе конкурентну стратегію [90]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод розрахунку Індексу Холла – Тайдмана або Розенблюта (НТ) ґрунтується на визначенні рангу (позиції) підприємства на ринку. Якщо  $НТ = 1$  – ринок висококонцентрований, монопольний,  $НТ < 1$  – ринок неконцентрований. Враховуючи отримані результати підприємство обирає для себе конкурентну стратегію. Перевагами методу є його зрозумілість та охоплення всього ринку (галузі). Недоліками методу є акцент тільки на один ринок (галузь) та складнощі отримання даних про частки всіх підприємств ринку (галузі), а також присвоєння підприємствам рангу

(позиції) [108]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на залученні до оцінювання КСП всіх параметрів конкурентоспроможності підприємства.

Метод анкетування дозволяє визначити конкурентні переваги та недоліки КСП на основі опитування працівників підприємства, учасників галузі (ринку), споживачів та експертів. Перевагами методу є охоплення параметрів КСП та залучення сторонніх експертів. Недоліками методу є складнощі у складанні анкет та обробці і інтерпретації отриманих результатів [10]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Таксономічний метод базується на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та їх впливу на КСП. Перевагами методу є акцент на внутрішні ресурси та врахування впливу внутрішніх ресурсів на КСП. Недоліками методу є обмеженість параметрів оцінки та складнощі співвідношення внутрішніх ресурсів з конкурентоспроможністю підприємства [128]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Метод експертного оцінювання дозволяє провести оцінку КСП на основі об'єднання точок зору експертів за кількісними та якісними параметрами КСП, а також отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства та виявити його слабкі сторони. Перевагами методу є охоплення параметрів оцінки та можливість використовувати якісні та кількісні параметри оцінки. Недоліками методу є його суб'єктивність та можливість помилки при відборі експертів або обробці результатів їх оцінювання КСП [27, с. 178-179]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Методи аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства включають: методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод складання прогнозової звітності підприємства. Наведені методи опосередковано, через фінансовий стан та фінансові показники, здійснюють оцінку КСП. Перевагами методів є їх об'єктивність та можливість автоматизації процесів оцінки на основі цифрових технологій. Недоліками методів є опосередкована оцінка КСП, акцент на вузьку кількість параметрів та використання тільки кількісних параметрів оцінки [10]. Методи придатні для використання торговельними підприємствами.

Метод бенчмаркінгу дозволяє порівняти підприємство з еталоном, іншими підприємствами або базою порівняння. Метод можливо використати для оцінки КСП. При цьому виділяють чотири види бенчмаркінгу: внутрішній – порівняння між підрозділами підприємства; конкурентний – порівняння з конкурентами; функціональний – порівняння зі підприємствами не конкурентами; загальний – поєднання всіх попередніх видів бенчмаркінгу. Перевагами методу є можливість обрання параметрів порівняння та можливість використання якісних і кількісних параметрів для порівняння. Недоліками методу є доступ до інформації про підприємства – бази порівняння, суб'єктивність вибору параметрів порівняння та відсутність єдиної оцінки порівняння [108]. Метод придатний для використання торговельними підприємствами.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можливо здійснити на основі оцінки конкурентоспроможності продукції. Де продукція порівнюється з продукцією конкурентів (у торгівлі послуги). При цьому можливо використовувати: прямі методи оцінки, що базуються на використанні великої кількості параметрів оцінки конкурентоспроможності продукції; непрямі методи оцінки, що базуються на використанні невеликої



кількості параметрів оцінки конкурентоспроможності продукції (за зазвичай ціна та якість). Перевагами методів є акцент на продукції підприємства та врахування точки зору споживачів [109]. Недоліком методів є обмеженість оцінки. Методи придатні для використання торговельними підприємствами.

Окрім методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, у тому числі торгівлі, науковці пропонують методики проведення оцінювання КСП, що потребує критичного дослідження методик.

Гуштан Т.В. пропонує проводити оцінку конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі на основі дослідження п'яти груп показників: економічних (три показники), фінансових (чотири показники), організаційних (три показники), комерційно-маркетингових (чотири показники), ринково-інституціональних (три показники). При цьому підприємства пропонується поділити на чотири групи: патієнти (працюють у декількох сегмента ринку); експлеренти (працюють у ніші ринку); комутанти (малі підприємства, що працюють на всьому ринку); віоленти (лідери ринку) [32, с. 121-122]. Відзначаємо значну наукову цінність методики оцінки КСП Т.В. Гуштан. Однак у методиці наводиться мала кількість показників оцінки і тільки кількісних показників, а також досліджується обмежена кількість напрямів діяльності торгових підприємств.

Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. пропонують здійснювати оцінювання конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі по таким групам показників: наявність та забезпеченість виробничими ресурсами (три показники); забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (три показника); ефективність торговельної діяльності підприємства (чотири показника); ефективність фінансового стану (дев'ять показників); конкурентоспроможність товарів та послуг (чотири показника); конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства (три показника); кадровий потенціал (три показника);

ефективність системи управління підприємством (п'ять показників); наявність конкурентних переваг підприємства (п'ять показників) [29, с. 52]. Відмічаємо значну кількість напрямів та показників оцінки КСП. Однак у методиці не даються критерії оцінювання показників та алгоритм розрахунку підсумкової оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Луцишина Є.В. виділяє три групи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства: фінансові (сім показників); управлінські (чотири показники); маркетингові (десять показників). Звертаємо увагу, що у методиці пропонується використовувати, як кількісні, так і якісні показники оцінки КСП. Також пропонується формула розрахунку Інтегрального показника динамічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [80, с. 177-179]. Наголошуємо, що методика Є.В. Луцишиною є оригінальною та має наукову цінність. З іншої сторони у методиці обмежено наводяться групи показників оцінки КСП, а також є не повністю розкритим розрахунок частини якісних показників оцінки.

Чижова О.В. пропонує оцінювати КСП на основі чотирьох груп показників: ефективність виробничої діяльності підприємства (чотири показника); фінансовий стан підприємства (чотири показника); ефективність організації збуту і просування товару на ринку (чотири показника); конкурентоспроможність товару (два показника). Також пропонується формула розрахунку загального коефіцієнту КСП, що поєднує чотири наведені групи показників [126]. Відмічаємо наукову новизну методики О.В. Чижової. Однак, у методиці не наведені критерії оцінки показників та критерій оцінки загального коефіцієнту КСП, що є значною науково-практичною проблемою.

Відмічаємо наявність проблем при використанні методів та методик оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, що вимагає

розробки нових методик оцінки КСТП. Спираючись на проведену критичну оцінку наявних методів та методик оцінки КСТП вважаємо доречним сформулювати сукупність вимог до нової методики оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, а саме: широке охоплення параметрів конкурентоспроможності ТП; наявність достатньої кількості показників, як кількісних, так і якісних, по кожному параметру оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств; можливість додавати (заміняти) параметри та показники оцінки КСТП; розробка критеріїв оцінки параметрів та показників оцінки КСТП; врахування ваги параметрів та показників при оцінюванні конкурентоспроможності торговельних підприємств; розрахунок інтегрального показника КСТП на основі виділених параметрів та показників оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств; врахування рівня цифровізації ТП та її впливу на КС.

### **Висновки до розділу 1**

1. У дослідженні було розкрито еволюцію теоретичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також зміну підходів науковців щодо пояснення КСТП. Окремо було розкрито ключові вектори конкуренції у торгівлі у кожному з виділених історичних періодів. Додатково було наведено точку зору українських науковців на визначення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

2. На основі дослідження розробок вітчизняних та закордонних вчених було надано авторське визначення термінів «торгівля», «торгове підприємство», «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентне середовище», «конкурентні переваги», «конкурентні позиції», «конкурентні

відносини», а також надано теоретичну характеристику конкурентоспроможності торговельних підприємств.

3. Розкрито сутність цифрової економіки та види підприємств у цифровій економіці. Окремо наведено етапи розвитку цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність підприємств та торгівлю.

4. Визначено місце та роль механізму управління конкурентоспроможністю у системі управління торговим підприємством. На основі використання методу чотирирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу надано авторське визначення сутності терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства». Наведена структура механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства та надано характеристику складовим елементам структури МУКСТП. Додатково розроблено алгоритм побудови і реалізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

5. Доведено ключове значення оцінки в межах функціонування МУКСТП. На основі використання методу трирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу надано визначення терміну «оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства». Розроблено процедуру оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства та надано теоретичну характеристику кожному з елементів процедури оцінки КСТП.

6. На основі критичного аналізу методів та методик оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства надано рекомендації для розробки нової методики оцінки КСТП.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1. Оцінка стану і тенденцій розвитку торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки**

Перехід на постіндустріальну модель розвитку економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, галузеві, окремі підприємства, окремі домашні господарства), що почався після світової економічної кризи 2007-2008 років і прискорився під час пандемії призвів: до зростання важливості торгівлі для економічних систем різного рівня (вона є базисом сучасних економічних систем); збільшив вплив торгівлі на економічні відносини; прискорив процеси цифровізації у торгівлі та спричинив швидке нарощування цифрової торгівлі [180; 206].

Торгівля та торгові підприємства в Україні постійно змінювались, де особливі зміни почались, починаючи з 2014 року, коли країна змінила вектор економічного розвитку та взяла курс на вступ до Європейського Союзу і на глибоку інтеграцію у світову економічну систему. У період з 2014 року сектор торгівлі та торговельні підприємства в Україні перебували під впливом різних економічних викликів, що вносили значні зміни у функціонування, як торгівлі в країні загалом, так і торговельних підприємств в державі зокрема. До ключових економічних викликів, що мали визначальний вплив на національну торгівлю та розвиток торгових підприємств в Україні слід віднести: економічну кризи 2014-2017 років; пандемію; російську військову агресію; прискорення процесів переходу на постіндустріальну економіку у світі; прискорення процесів цифровізації у економічних відносинах та торгівлі.

Враховуючи наведене важливим є розкрити стан та тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні за період з 2014 року до 2023 року з врахуванням нарощування процесів цифровізації, у тому числі у торгівлі. Відзначаємо, що оцінка буде робитись за наявними статистичними даними, що у деяких випадках призведе до зменшення горизонту дослідження до 2022 року (дані за 2023 рік відсутні).

Дослідимо динаміку ВВП та торгівлі України за обраний період дослідження (табл. 2.1 та рис. 2.1, додаток В).

Таблиця 2.1

## Аналіз ВВП та торгівлі України за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки           | ВВП     | Торгівля |
|----------------|---------|----------|
| 2014           | 1586915 | 233702   |
| 2015           | 1988544 | 273989   |
| Абс. відх.     | 401629  | 40287    |
| Темпи росту, % | 125,31  | 117,24   |
| 2016           | 2385367 | 318075   |
| Абс. відх.     | 396823  | 44086    |
| Темпи росту, % | 119,96  | 116,09   |
| 2017           | 2981227 | 409256   |
| Абс. відх.     | 595860  | 91181    |
| Темпи росту, % | 124,98  | 128,67   |
| 2018           | 3560302 | 471618   |
| Абс. відх.     | 579075  | 62362    |
| Темпи росту, % | 119,42  | 115,24   |
| 2019           | 3977198 | 525974   |
| Абс. відх.     | 416896  | 54356    |
| Темпи росту, % | 111,71  | 111,53   |
| 2020           | 4222026 | 588365   |
| Абс. відх.     | 244828  | 62391    |
| Темпи росту, % | 106,16  | 111,86   |
| 2021           | 5450849 | 742123   |
| Абс. відх.     | 1228823 | 153758   |
| Темпи росту, % | 129,11  | 126,13   |
| 2022           | 5239114 | 645455   |
| Абс. відх.     | -211735 | -96668   |
| Темпи росту, % | 96,12   | 86,97    |
| 2023           | 6537825 | 826112   |
| Абс. відх.     | 1298711 | 180657   |
| Темпи росту, % | 124,79  | 127,99   |
| 2014-2023 роки |         |          |
| Абс. відх.     | 4950910 | 592410   |
| Темпи росту, % | 411,98  | 353,49   |

Джерело: систематизовано автором за даними [34].

Аналіз дозволив виявити такі тенденції: економіка країни за період дослідження зростала швидше, ніж сектор торгівлі, хоча торгівля повністю повторювала коливання економічної системи України; досить значне зростання, як економіки країни, так і сектору торгівлі за період дослідження було викликано переважно інфляційними та девальваційними чинниками; економічна криза 2014-2017 років та пандемія не мали суттєвого впливу на обсяги економічного зростання у торгівлі України (у пандемію зростання дещо сповільнилось), натомість російська військова агресія призвела до зменшення обсягів економічної діяльності у торгівлі країни на 13,03 %, що було пов'язано з фізичними втратами, як торговельних точок, так і запасів продуктів на тимчасово окупованих територіях і на території країни; відзначаємо швидке відновлення торгового сектору країни після спаду у 2022 році (у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком зростання на 27,99 %).

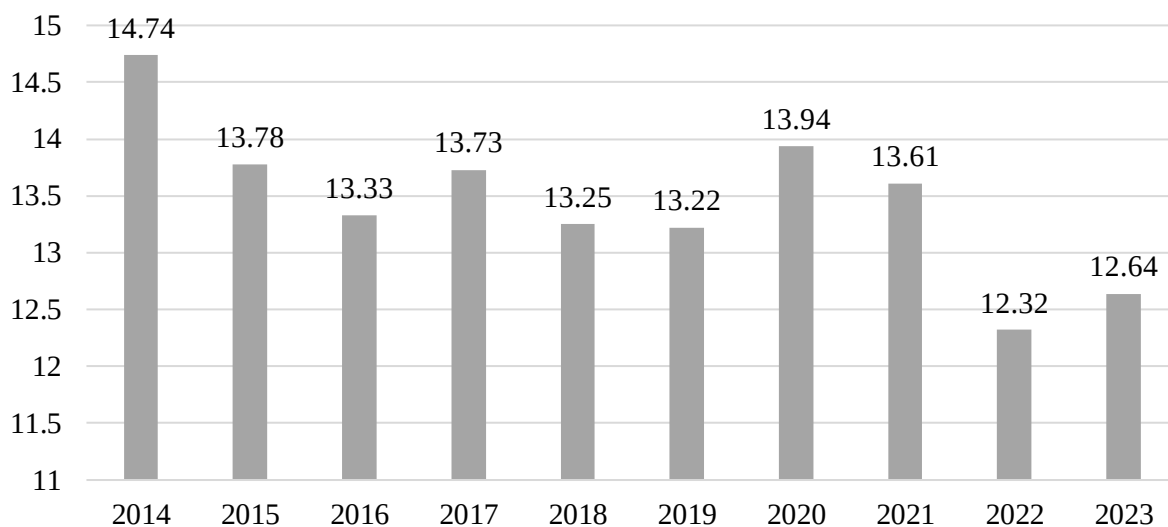


Рис. 2.1. Питома вага торгівлі у ВВП України у 2014-2023 роках

Джерело: систематизовано автором за даними [34].

Дослідження частки торгівлі у ВВП країни (рис. 2.1) продемонструвало тренд на поступове зменшення питомої ваги торгівлі у економічній системі України (-2,10 % за період дослідження), який

особливо яскраво проявлявся у періоди економічних викликів (2016 рік, 2019 рік та 2022 рік).

Доповнимо аналіз динаміки ВВП та торгівлі, аналізом індексів фізичного обсягу ВВП та торгівлі України за період дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз індексів фізичного обсягу ВВП та торгівлі України за 2014-2023

| Роки           | ВВП   | Торгівля |
|----------------|-------|----------|
| 2014           | 93,4  | 86,1     |
| 2015           | 90,2  | 84,4     |
| Абс. відх.     | -3,2  | -1,7     |
| 2016           | 102,4 | 104,3    |
| Абс. відх.     | 12,2  | 19,9     |
| 2017           | 102,4 | 102,4    |
| Абс. відх.     | 0,0   | -1,9     |
| 2018           | 103,5 | 104,7    |
| Абс. відх.     | 1,1   | 2,3      |
| 2019           | 103,2 | 103,5    |
| Абс. відх.     | -0,3  | -1,2     |
| 2020           | 96,2  | 105,1    |
| Абс. відх.     | -7,0  | 1,6      |
| 2021           | 103,4 | 99,9     |
| Абс. відх.     | 7,2   | -5,2     |
| 2022           | 71,2  | 75,5     |
| Абс. відх.     | -32,2 | -24,4    |
| 2023           | 105,3 | 113,4    |
| Абс. відх.     | 34,1  | 37,9     |
| 2014-2023 роки |       |          |
| Абс. відх.     | 11,9  | 27,3     |

Джерело: систематизовано автором за даними [34].

Аналіз індексів фізичного обсягу ВВП та торгівлі України показав розходження у розвитку економіки країни та торгівлі: у період кризи 2014-2017 років падіння фактичних розмірів торговельної діяльності було більше, ніж економічної діяльності по економічній системі країни загалом; натомість пандемійні обмеження вплинули на сферу торгівлі з запізненням, у 2021 році, коли економіка України вже почала відновлення; економічні виклики, що були викликані російською військовою агресією вплинули на торгівлю слабше, ніж на всю економічну систему країни.



Доповнимо проведений аналіз аналізом індексів дефляторів ВВП та торгівлі України за період дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз індексів дефляторів ВВП та торгівлі України за 2014-2023 роки

| Роки           | ВВП   | Торгівля |
|----------------|-------|----------|
| 2014           | 115,9 | 127,9    |
| 2015           | 138,9 | 138,8    |
| Абс. відх.     | 23    | 10,9     |
| 2016           | 117,1 | 111,3    |
| Абс. відх.     | -21,8 | -27,5    |
| 2017           | 122,1 | 125,6    |
| Абс. відх.     | 5     | 14,3     |
| 2018           | 115,4 | 110,0    |
| Абс. відх.     | -6,7  | -15,6    |
| 2019           | 108,2 | 107,7    |
| Абс. відх.     | -7,2  | -2,3     |
| 2020           | 110,3 | 106,5    |
| Абс. відх.     | 2,1   | -1,2     |
| 2021           | 124,8 | 126,2    |
| Абс. відх.     | 14,5  | 19,7     |
| 2022           | 134,9 | 128,3    |
| Абс. відх.     | 10,1  | 2,1      |
| 2023           | 118,5 | 116,3    |
| Абс. відх.     | -16,4 | -12      |
| 2014-2023 роки |       |          |
| Абс. відх.     | 2,6   | -11,6    |

Джерело: систематизовано автором за даними [34].

Аналіз індексів дефляторів ВВП та торгівлі України дозволив виявити такі тенденції: інфляція у торговельній сфері переважно повторювала інфляцію у країні; до кризи 2022 року, інфляційні коливання у торгівлі були більше, ніж у економіці країни загалом, натомість у 2022-2023 роках спостерігалась тенденція меншого зростання цін у торговому секторі економіки країни, ніж по економічній системі України загалом; загалом у торгівлі, як і у економіці країни, у період дослідження спостерігались критичні інфляційні процеси, що негативно впливало, як на торговельну сферу, так і на економічну систему України.

Проаналізуємо обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні загалом та в торгівлі країни за період дослідження з виділенням торгівлі по

підприємствам та фізичним особам підприємцям (ФОП) у таблиці В.1 (додаток В). Відзначаємо, що аналіз буде проведено за період з 2014 року до 2022 року через відсутність статистичних даних по 2023 року.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні за період дослідження на 157,55 %, що враховуючи інфляційні та девальваційні фактори у період з 2014 року до 2022 року, носило переважно номінальний характер. Постійне зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні всі роки дослідження, окрім 2022 року (падіння обсягів реалізації по зрівнянню з 2021 роком на 24,63 %). Таким чином, економічні виклики у період з 2014 року до 2021 року не мали критичного впливу на обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні, натомість російська військова агресія суттєво скоротила обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) в країні.

2. Обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні через торговельні суб'єкти господарювання у період дослідження продемонстрували ідентичну до загальних обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) динаміку змін з невеличкими відхиленнями по роках, що дозволяє застосувати вище наведені висновки. При цьому частка реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні через торговельні суб'єкти господарювання весь період дослідження коливалась біля позначки 40 % дещо скоротившись за дев'ять років (-1,5 % до 38,8 % загального обсягу реалізації у країні у 2022 році).

3. Обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні підприємствами загалом та підприємствами торгівлі продемонстрували ідентичну до загальних обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) динаміку змін з невеличкими відхиленнями по роках, що дозволяє застосувати вище наведені висновки. Те ж можливо відмітити і по частці підприємств торгівлі у обсягах реалізації продукції (товарів, послуг)

підприємствами загалом в Україні (вона повторювала розміри і динаміку частки сектору торгівлі у реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні загалом (див. вище)).

4. Динаміка обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні через ФОП загалом і торгові ФОП за період дослідження суттєво відрізнялась від ситуації по обсягам реалізації (товарів, послуг) в Україні загалом та реалізації (товарів, послуг) в Україні підприємствами. Якщо у період пандемії ФОПи, у тому числі торгові, швидко нарощували обсяги реалізації, значно випереджаючи інші сектори економіки країни, то російська військова агресія проти України призвела до критичного скорочення ФОПами, у тому числі торговими реалізації (падіння реалізації у 2022 році до 2021 року на 93,67 % та 90,43 % відповідно). По частці торгових ФОПів у обсягах реалізації (товарів, послуг) в Україні ФОПами загалом, то відмічаємо суттєве зменшення частки у період з 2014 року (57,4 % реалізації) до 2021 року (44,4 % реалізації), та її збільшення у 2022 році (67,2 % реалізації). Відмічаємо критично низьку адаптивність торгових ФОПів до дій в умовах російської військової агресії.

Проаналізуємо зміни оптового та роздрібного товарообороту в Україні за період дослідження у таблиці 2.4.

Аналіз оптового та роздрібного товарообороту в Україні за період дослідження дозволяє виявити такі тенденції: оптовий товарооборот в країні зростав значно швидше ніж роздрібний товарооборот (263,20% проти 105,71%); враховуючи інфляційні та девальваційні процеси, що відбувались в країні у період дослідження, зростання, як оптового, так і особливо роздрібного товарообороту носило номінальний характер; оптовий товарооборот демонстрував більші темпи росту у періоди економічної кризи 2014-2017 років та у періоди відновлення економіки України, натомість роздрібний товарооборот демонстрував більші темпи росту у періоди пандемії та російської військової агресії; як оптовий, так і роздрібний

товарооборот зменшились за період дослідження тільки у 2022 році, при цьому падіння оптового товарообороту було значно більше, ніж роздрібного.

Таблиця 2.4

Аналіз оптового та роздрібного товарообороту в Україні за 2014-2023 роки  
(млн. грн.)

| Роки           | Оптовий товарооборот | Роздрібний товарооборот |
|----------------|----------------------|-------------------------|
| 2014           | 987957,0             | 901923,7                |
| 2015           | 1178887,1            | 1018778,2               |
| Абс. відх.     | 190930,1             | 116854,5                |
| Темпи росту, % | 119,33               | 112,96                  |
| 2016           | 1555965,7            | 1175319,2               |
| Абс. відх.     | 377078,6             | 156541,0                |
| Темпи росту, % | 131,99               | 115,37                  |
| 2017           | 1908670,6            | 815344,3                |
| Абс. відх.     | 352704,9             | -359974,9               |
| Темпи росту, % | 122,67               | 69,37                   |
| 2018           | 2215367,4            | 930629,2                |
| Абс. відх.     | 306696,8             | 115284,9                |
| Темпи росту, % | 116,07               | 114,14                  |
| 2019           | 2322176,9            | 1094045,8               |
| Абс. відх.     | 106809,5             | 163416,6                |
| Темпи росту, % | 104,82               | 117,56                  |
| 2020           | 2462558,8            | 1201624,0               |
| Абс. відх.     | 140381,9             | 107578,2                |
| Темпи росту, % | 106,05               | 109,83                  |
| 2021           | 3377409,4            | 1443832,9               |
| Абс. відх.     | 914850,6             | 242208,9                |
| Темпи росту, % | 137,15               | 120,16                  |
| 2022           | 2768308,3            | 1396268,8               |
| Абс. відх.     | -609101,1            | -47564,1                |
| Темпи росту, % | 81,97                | 96,71                   |
| 2023           | 3588259,6            | 1855384,1               |
| Абс. відх.     | 819951,3             | 459115,3                |
| Темпи росту, % | 129,62               | 132,88                  |
| 2014-2023 роки |                      |                         |
| Абс. відх.     | 2600302,6            | 953460,4                |
| Темпи росту, % | 363,20               | 205,71                  |

Джерело: систематизовано автором за даними [40].

Проведемо аналіз кількості суб'єктів господарювання в Україні загалом та в торгівлі країни за період дослідження (таблиця В.2, додаток В). Відзначаємо, що аналіз буде проведено за період з 2014 року до 2022 року через відсутність статистичних даних по 2023 року.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Кількість суб'єктів господарювання в Україні загалом за період дослідження суттєво зменшилась (-199585 од. або – 10,33 %). При цьому кількість суб'єктів господарювання в Україні зменшувалась у 2016, 2017, 2021 та 2022 роках (найбільше падіння у 2022 році на 11,44 % по зрівнянню з 2021 роком). Таким чином, економічні виклики негативно впливали на кількість суб'єктів господарювання в Україні загалом (виключення пандемія). Зменшення кількості суб'єктів господарювання в Україні загалом у 2021 році відбулось через вплив адміністративних обмежень.

2. Кількість торгових суб'єктів господарювання в Україні за період дослідження зменшилась більше ніж на третину (-327536 од. або – 33,13 %). При цьому кількість торгових суб'єктів господарювання в Україні зменшувалась у 2016, 2017, 2018, 2020, 2021 та 2022 роках (найбільше падіння у 2022 році на 14,95 % по зрівнянню з 2021 роком). Наведена ситуація призвела до значного зменшення питомої ваги торгових суб'єктів господарювання у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні (-13,0 % з 51,2 % у 2014 році до 38,2 % у 2022 році). З однієї сторони така ситуація вказує на значні проблеми української торгівлі з адаптивністю, а з іншої - на еволюційні ринкові процеси покращення структури економічної системи та виходу з ринку слабких (фіктивних) торговельних суб'єктів господарювання.

3. По підприємствам загалом та підприємствам торгівлі ситуація була дещо іншою. Обидві групи суб'єктів господарювання продемонстрували однакові тренди розвитку та ідентичну реакцію на економічні виклики, де негативний вплив на кількість підприємств, у тому числі торгівлі, мала економічна криза 2014-2017 років, ринкові процеси у 2021 році та російська військова агресія. Відмічаємо критичне зменшення кількості підприємств загалом та підприємств торгівлі у 2022 році (-29,36 % та -30,55 % відповідно). Щодо питомої ваги торговельних підприємств у

загальній кількості підприємств України, то вона весь період дослідження коливалась на рівні 25 % і продемонструвала незначне зменшення (-1,9%).

4. Ситуація з ФОПами та торговими ФОПами в Україні за період дослідження була ідентичною ситуації щодо суб'єктів господарювання загалом та торговельними суб'єктами господарювання. Кількість торгових ФОПів за період дослідження суттєво зменшилась під впливом економічних викликів та ринкових факторів, що призвело до зменшення їх частки у ФОПах країни загалом (-15,8 % з 56,2 % у 2014 році до 40,4 % у 2022 році). Варто відмітити, що не зважаючи на скорочення частки торгових ФОПів у загальній кількості ФОПів країни, вони займали найбільшу частку серед всіх секторів економіки у загальній кількості ФОПів країни.

Проведемо аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств України загалом та підприємств торгівлі країни за 2014-2023 роки у таблиці В.3 (додаток В).

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Підприємства торгівлі за період дослідження повторювали загальні тенденції по Україні щодо генерування фінансових результатів до оподаткування з певними відхиленнями, а саме, якщо підприємства в Україні у 2016 році згенерували 29705 млн. грн. прибутку, то підприємства торгівлі - 4841,8 млн. грн. збитку. Загалом, як для підприємств України, так і для підприємств торгівлі в Україні критичною ситуація щодо отримання прибутків була у період кризи 2014-2017 років, натомість пандемія та російська військова агресія не мали такого негативного впливу на генерування прибутків, хоча прибутковість підприємств, у тому числі торгівлі, у 2022 році суттєво зменшилась (на 95,88 % та 65,48 % відповідно).

2. Відмічаємо, що прибутки (збитки) підприємств торгівлі формували у період дослідження біля 20 % всіх прибутків (збитків) підприємств України. При цьому у 2019-2021 роках була помітна тенденція зменшення частки прибутку підприємств торгівлі у загальному прибутку до

оподаткування підприємств України, що вказує на меншу адаптивність торгових підприємств до пандемійних обмежень та постпандемійного відновлення економіки країни. Натомість у 2022 році прибуток до оподаткування підприємств торгівлі був більше прибутку до оподаткування всіх підприємств країни, що вказує на більшу адаптивність торгівлі до військових викликів.

3. Важливим є те, що частка підприємств торгівлі, що отримувала прибуток весь період дослідження була більше частки таких підприємств загалом по економіці країни, а звідси, частка підприємств торгівлі, що отримувала збиток весь період дослідження була менше частки таких підприємств загалом по економіці країни, що вказує на кращу адаптивність підприємств торгівлі зовнішнім викликам. При цьому в умовах економічних викликів різниця між торгівлею та підприємствами в Україні загалом по частці прибуткових та збиткових підприємств суттєво зростала (так у 2022 році різниця склала 4,6 %, а у 2019 році – 3,1 %).

Проведемо аналіз витрат на наукові дослідження і розробки в Україні загалом та в торгівлі країни за 2021-2023 роки у таблиці 2.5. Враховуючи обмеженість статистичної інформації аналіз буде зроблено за період трьох років. Проведений аналіз дозволить оцінити інноваційну активність підприємств торгівлі в Україні та порівняти з інноваційною активністю підприємств в національній економічній системі.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. російська військова агресія негативно вплинула на інноваційну активність підприємств торгівлі у 2022 році, однак у 2023 році вони відновлювали інвестиції у інновації швидше ніж підприємства країни загалом. Відмічаємо критично низькі вкладення у інновації у період з 2021 року до 2023 року, як підприємств торгівлі, так і загалом підприємств України, що є значною проблемою.

2. Акцентуємо увагу на не значній частці інновацій у підприємства торгівлі у загальній сумі інновацій підприємств країни весь період дослідження. Особливо враховуючи їх частку у ВВП країні, кількості підприємств та фінансових результатах, що свідчить про критично низьку інноваційну активність торгових суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат на наукові дослідження і розробки в Україні загалом та в торгівлі країни за 2021-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | Країна загалом | Торгівля |
|---------------------|----------------|----------|
| 2021                | 20973,8        | 1180,3   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 5,6      |
| 2022                | 17117,8        | 518,7    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 3,0      |
| Абс. відх.          | -3856,0        | -661,6   |
| Темпи росту, %      | 81,62          | 43,95    |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -2,6     |
| 2023                | 21348,1        | 1400,5   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 6,6      |
| Абс. відх.          | 4230,3         | 881,8    |
| Темпи росту, %      | 124,71         | 270,00   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 3,5      |
| 2021-2023 роки      |                |          |
| Абс. відх.          | 374,3          | 220,2    |
| Темпи росту, %      | 101,78         | 118,66   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 0,9      |

Джерело: систематизовано автором за даними [35].

Проведемо аналіз капітальних інвестицій підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки у таблиці 2.6.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. За період дослідження темпи росту вкладень у капітальні інвестиції підприємств торгівлі були нижче, ніж на підприємствах України загалом. При цьому у періоди економічних викликів падіння обсягів капітальних інвестицій у торгівлі були вище ніж по економічній системі



загалом, а відновлення росту щодо вкладень капітальних інвестицій після економічних викликів було більш повільним.

2. Питома вага вкладень у капітальні інвестиції підприємств торгівлі у загальній сумі вкладень у капітальні інвестиції підприємств України у період дослідження коливалась у межах 9-11 % без критичних відхилень у періоди економічних викликів.

Таблиця 2.6

Аналіз капітальних інвестицій підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | Підприємства України загалом | Підприємства торгівлі |
|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| 2014                | 178384,9                     | 20172,7               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 11,3                  |
| 2015                | 213478,2                     | 19704,4               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 9,2                   |
| Абс. відх.          | 35093,3                      | -468,3                |
| Темпи росту, %      | 119,67                       | 97,68                 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -2,1                  |
| 2016                | 281667,9                     | 27722,8               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 9,8                   |
| Абс. відх.          | 68189,7                      | 8018,4                |
| Темпи росту, %      | 131,94                       | 140,69                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | 0,6                   |
| 2017                | 359159,8                     | 32546,0               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 9,1                   |
| Абс. відх.          | 77491,9                      | 4823,2                |
| Темпи росту, %      | 127,51                       | 117,40                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -0,8                  |
| 2018                | 471115,5                     | 48367,8               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 10,3                  |
| Абс. відх.          | 111955,7                     | 15821,8               |
| Темпи росту, %      | 131,17                       | 148,61                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | 1,2                   |
| 2019                | 524474,1                     | 54669,7               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 10,4                  |
| Абс. відх.          | 53358,6                      | 6301,9                |
| Темпи росту, %      | 111,33                       | 113,03                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | 0,2                   |
| 2020                | 398478,1                     | 40384,5               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 10,1                  |
| Абс. відх.          | -125996,0                    | -14285,2              |
| Темпи росту, %      | 75,98                        | 73,87                 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -0,3                  |
| 2021                | 536338,9                     | 58396,2               |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 10,9                  |
| Абс. відх.          | 137860,8                     | 18011,7               |
| Темпи росту, %      | 134,60                       | 144,60                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | 0,8                   |
| 2022                | 336222,1                     | 36362,9               |

Продовження таблиці 2.6

|                     |           |          |
|---------------------|-----------|----------|
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 10,8     |
| Абс. відх.          | -200116,8 | -22033,3 |
| Темпи росту, %      | 62,69     | 62,27    |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -0,1     |
| 2023                | 516247,3  | 50815,1  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 9,8      |
| Абс. відх.          | 180025,2  | 14452,2  |
| Темпи росту, %      | 153,54    | 139,74   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -1,0     |
| 2014-2023 роки      |           |          |
| Абс. відх.          | 337862,4  | 30642,4  |
| Темпи росту, %      | 289,40    | 251,90   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -1,5     |

Джерело: систематизовано автором за даними [36].

Розкриємо динаміку капітальних інвестицій підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки (млн. грн.)

Джерело: систематизовано автором за даними [36].

Деталізуємо аналіз капітальних інвестицій підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки виділивши капітальні інвестиції великих, середніх, малих та мікропідприємств (таблиця В.4, Додаток В). Наведений аналіз дозволить охарактеризувати

цифровий розвиток підприємств торгівлі в країні та цифровізацію підприємств у державі.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Темпи росту вкладень у капітальні інвестиції великих підприємств торгівлі у період дослідження були вище ніж у великих підприємств України загалом (301,25 % проти 287,95 %), що призвело до зростання частки капітальних інвестицій великих підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій великих підприємств країни на 0,6 % з 13,4 % у 2014 році до 14,0 % у 2023 році. При цьому великі підприємства торгівлі щодо капітальних інвестицій більш різко реагували на економічні виклики (значно скорочуючи вкладення) ніж підприємства країни загалом, однак, у період відновлення національної економіки, значно швидше ніж підприємства країни загалом нарощували вкладення. Окремо звертаємо увагу, що частка капітальних інвестицій великих підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій великих підприємств країни у 2023 році на 42,86 % була вище частки капітальних інвестицій підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій підприємств України. Наведене вказує на те, що саме великі підприємства торгівлі забезпечували значні вкладення у капітальні інвестиції з всіх підприємств торгівлі.

2. Темпи росту вкладень у капітальні інвестиції середніх підприємств торгівлі у період дослідження були суттєво нижче ніж у середніх підприємств України загалом (238,42 % проти 310,91 %), що призвело до зменшення частки капітальних інвестицій середніх підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій середніх підприємств країни на 1,9 % з 8,2 % у 2014 році до 6,3 % у 2023 році. При цьому середні підприємства торгівлі щодо капітальних інвестицій повільно реагували на економічні виклики (повільно скорочуючи вкладення) ніж підприємства країни загалом, а у період відновлення національної економіки також повільніше ніж підприємства країни загалом нарощували вкладення. Окремо звертаємо

увагу, що частка капітальних інвестицій середніх підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій середніх підприємств країни у 2023 році на 29,59 % була нижче частки капітальних інвестицій підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій підприємств України. Наведене вказує на те, що середні підприємства торгівлі критично відставали у розмірах вкладень у капітальні інвестиції від великих підприємств торгівлі та взагалі від підприємств торгівлі.

3. Критичною ситуація щодо вкладень у капітальні інвестиції була у малих підприємств торгівлі у період дослідження. Темпи росту вкладень у капітальні інвестиції малих підприємств торгівлі у період дослідження були критично нижче ніж у малих підприємств України загалом (100,02 % проти 245,25 %), що призвело до зменшення частки капітальних інвестицій малих підприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій малих підприємств країни на 7,1 % з 11,9 % у 2014 році до 4,8 % у 2023 році. Саме малі підприємства торгівлі критично реагували на економічні виклики щодо розмірів капітальних інвестицій та негативно впливали на загальні розміри капітальних інвестицій у торгівлі у період дослідження.

4. Темпи росту вкладень у капітальні інвестиції мікропідприємств торгівлі у період дослідження були майже ідентичні темпам росту у мікропідприємств України загалом (137,60 % проти 137,59 %). Частка капітальних інвестицій мікропідприємств торгівлі у загальній сумі капітальних інвестицій мікропідприємств країни у 2014 та 2023 роках була однаковою і склала 8,9 %. Відмічаємо низькі темпи росту капітальних інвестицій у торгових мікропідприємств у період дослідження, а також низькі розміри капітальних інвестицій по зрівнянню з іншими видами торговельних підприємств.

5. Відмічаємо критичні проблеми щодо капітальних інвестицій у всіх видів торговельних підприємств, окрім великих торгових підприємств, де найбільші проблеми є у малого бізнесу.

Проведемо аналіз капітальних інвестицій у придбання програмного забезпечення (ПЗ) підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки у таблиці 2.7. Наведений аналіз дозволить охарактеризувати цифровий розвиток підприємств торгівлі в країні та цифровізацію підприємств у державі.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Вкладення у цифровізацію підприємств України суттєво зросли за період дослідження (+7497,1 млн. грн. або 405,25 %). При цьому темпи росту капітальних інвестицій у програмне забезпечення майже в два рази перевищували у період дослідження темпи росту інвестицій у капітальні інвестиції загалом 505,25 % проти 289,40 %. При цьому частка капітальних інвестицій у програмне забезпечення у загальному розмірі капітальних інвестицій підприємств України у 2023 році склала лише 1,81 %, що вказує на критичні проблеми з цифровізацією в економіці України. Зниження вкладень у цифровізацію підприємств України відбувалось лише у 2018 (не суттєве) та 2022 (значне) роках. Наведене вказує, що тільки російська військова агресія мала негативний вплив на цифровізацію підприємств України. Наразі український бізнес потребує стимулювання процесів цифровізації, оскільки він стає не конкурентоздатним в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку.

2. Вкладення у цифровізацію підприємств торгівлі України значно відставали у період дослідження від вкладень у цифровізацію підприємств країни загалом (329,73 % проти 505,25 %), але були вище темпів росту капітальних інвестицій у підприємства торгівлі загалом (329,73 % проти 251,90 %). Наведена ситуація призвела до зниження частки капітальних інвестицій у програмне забезпечення торгових підприємств у капітальних інвестиціях у програмне забезпечення підприємств України загалом на 10,1% до 19,1 % у 2023 році. При цьому частка капітальних інвестицій у програмне забезпечення торгових підприємств у загальному розмірі

капітальних інвестицій торгових підприємств України у 2023 році склала 3,51 %, що хоча і було вище ніж по підприємствам країни загалом, але також вказує на критичні проблеми з цифровізацією в торговій сфері економіки країни. Підприємства торгівлі в межах інвестування у програмне забезпечення у період дослідження гостро реагували на економічні виклики, обмежуючи інвестиції, за виключенням російської військової агресії, коли дефіцит кадрів та військові виклики змусили активізувати інвестиції у ПЗ. Підприємства торгівлі потребують нарощування інвестицій у програмне забезпечення, оскільки вони втрачають конкурентні переваги і стають не конкурентоспроможними в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку.

Таблиця 2.7

Аналіз капітальних інвестицій у придбання ПЗ підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | Підприємства України загалом | Підприємства торгівлі |
|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| 2014                | 1850,0                       | 540,2                 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 29,2                  |
| 2015                | 3297,2                       | 849,2                 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 25,8                  |
| Абс. відх.          | 1447,2                       | 309,0                 |
| Темпи росту, %      | 178,23                       | 157,20                |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -3,4                  |
| 2016                | 3908,3                       | 684,1                 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 17,5                  |
| Абс. відх.          | 611,1                        | -165,1                |
| Темпи росту, %      | 118,53                       | 80,56                 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -8,3                  |
| 2017                | 5504,6                       | 635,9                 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0                        | 11,6                  |
| Абс. відх.          | 1596,3                       | -48,2                 |
| Темпи росту, %      | 140,84                       | 92,95                 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0                          | -5,9                  |
| 2018                | 5379,7                       | 821,0                 |

Продовження таблиці 2.7

|                     |         |        |
|---------------------|---------|--------|
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 15,3   |
| Абс. відх.          | -124,9  | 185,1  |
| Темпи росту, %      | 97,73   | 129,11 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | 3,7    |
| 2019                | 5865,2  | 858,6  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 14,6   |
| Абс. відх.          | 485,5   | 37,6   |
| Темпи росту, %      | 109,02  | 104,58 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | -0,7   |
| 2020                | 6253,2  | 939,6  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 15,0   |
| Абс. відх.          | 388,0   | 81,0   |
| Темпи росту, %      | 106,62  | 109,43 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | 0,4    |
| 2021                | 9612,6  | 957,3  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 10,0   |
| Абс. відх.          | 3359,4  | 17,7   |
| Темпи росту, %      | 153,72  | 101,88 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | -5,0   |
| 2022                | 7537,9  | 1417,6 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 18,8   |
| Абс. відх.          | -2074,7 | 460,3  |
| Темпи росту, %      | 78,42   | 148,08 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | 8,8    |
| 2023                | 9347,1  | 1781,2 |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0   | 19,1   |
| Абс. відх.          | 1809,2  | 363,6  |
| Темпи росту, %      | 124,00  | 125,65 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | 0,3    |
| 2014-2023 роки      |         |        |
| Абс. відх.          | 7497,1  | 1241,0 |
| Темпи росту, %      | 505,25  | 329,73 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0     | -10,1  |

Джерело: систематизовано автором за даними [36].

Деталізуємо аналіз капітальних інвестицій у програмне забезпечення підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки виділивши капітальні інвестиції у ПЗ великих, середніх, малих та мікропідприємств (таблиця В.5, Додаток В).

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Інвестиції у програмне забезпечення великих підприємств України загалом та, особливо, великих торгових підприємств значно відставали по темпам росту у період дослідження від інвестицій у ПЗ підприємств загалом (396,78 % проти 505,25 %) та підприємств торгівлі (229,60 % проти 329,73%). Також темпи росту інвестицій у ПЗ великих торгових

підприємств у період дослідження були нижче темпів росту інвестицій у програмне забезпечення великих підприємств України (229,60 % проти 396,78 %), що призвело до значного зменшення частки інвестицій у ПЗ великих торгових підприємств у загальному розмірі інвестицій великих підприємств країни у програмне забезпечення (-14,0 % до 19,2 % у 2023 році). З іншої сторони саме великі торгові підприємства були одними з лідерів щодо інвестицій у ПЗ серед підприємств країни загалом весь період дослідження, хоча частка інвестицій у ПЗ у капітальних інвестиціях великих підприємств торгівлі склала лише 2,74 % у 2023 році, що підтверджувало проблеми з цифровізацією великих торгових підприємств в країні. Реакція на економічні виклики у великих підприємств загалом та великих торгових підприємств була ідентичною до підприємств загалом та торгових підприємств загалом (див. висновки вище).

2. Звертаємо увагу на стрімке нарощування у період дослідження інвестицій у ПЗ середніх підприємств загалом та середніх торгових підприємств (719,30 % та 550,05 % відповідно), що значно випереджало темпи росту вкладень у капітальні інвестиції загалом та по середнім підприємствам, у тому числі торговим. З іншої сторони відставання за темпами росту вкладень у ПЗ середніх торгових підприємств від темпів росту середніх підприємств України у період дослідження призвело до зменшення частки інвестицій у програмне забезпечення середніх торгових підприємств у загальному розмірі інвестицій у ПЗ середніх підприємств країни на 5,0 % до 16,3 % у 2023 році. Середні торгові підприємства весь період дослідження відносились до лідерів по інвестиціям у програмне забезпечення серед середніх підприємств України загалом, хоча частка інвестицій у ПЗ у капітальних інвестиціях середніх підприємств торгівлі склала лише 4,68 % у 2023 році, що підтверджувало проблеми з цифровізацією середніх торгових підприємств в країні. Реакція на економічні виклики у середніх підприємств загалом та середніх торгових



підприємств була ідентичною до підприємств загалом та торгових підприємств загалом (див. висновки вище).

3. Інвестиції у ПЗ малих підприємств загалом та малих торгових підприємств продемонстрували дуже велике зростання у період дослідження (852,40 % та 1543,87 % відповідно), що значно випереджало темпи росту вкладень у капітальні інвестиції загалом та по малим підприємствам, у тому числі торговим. З іншої сторони випередження за темпами росту вкладень у ПЗ малих торгових підприємств від темпів росту малих підприємств України у період дослідження призвело до збільшення частки інвестицій у програмне забезпечення малих торгових підприємств у загальному розмірі інвестицій у ПЗ малих підприємств країни на 13,7 % до 30,6 % у 2023 році. Малі торгові підприємства весь період дослідження відносились до лідерів по інвестиціям у програмне забезпечення серед малих підприємств України загалом, хоча частка інвестицій у ПЗ у капітальних інвестиціях малих підприємств торгівлі склала лише 6,72 % у 2023 році, що підтверджувало проблеми з цифровізацією малих торгових підприємств в країні. Реакція на економічні виклики у малих підприємств загалом та малих торгових підприємств була ідентичною до підприємств загалом та торгових підприємств загалом тільки була більш різкою (див. висновки вище).

4. Інвестиції у ПЗ мікропідприємств загалом та мікро торгових підприємств продемонстрували дуже велике зростання у період дослідження (955,31 % та 4564,71 % відповідно), що значно випереджало темпи росту вкладень у капітальні інвестиції загалом та по мікропідприємствам, у тому числі торговим. З іншої сторони випередження за темпами росту вкладень у ПЗ мікро торгових підприємств від темпів росту мікропідприємств України у період дослідження призвело до збільшення частки інвестицій у програмне забезпечення мікро торгових підприємств у загальному розмірі інвестицій у ПЗ мікропідприємств країни

на 47,1 % до 59,5 % у 2023 році. Мікроторгові підприємства весь період дослідження були лідерами по інвестиціям у програмне забезпечення серед мікропідприємств України загалом, а частка інвестицій у ПЗ у капітальних інвестиціях мікро підприємств торгівлі склала 14,53 % у 2023 році. Реакція на економічні виклики у мікропідприємств загалом та мікро торгових підприємств була ідентичною до підприємств загалом та торгових підприємств загалом тільки була більш різкою (див. висновки вище).

5. Відзначаємо швидке нарощування у період дослідження інвестицій у програмне забезпечення середніх, малих та мікро торгових підприємств в Україні, а також наявність значних проблем з цифровізацією торгових підприємств в країні, де тільки мікропідприємства досягли відносно значних вкладень у цифровізацію на фоні низького базису порівняння.

Проведена оцінка показала, що торгові підприємства та торгова сфера України критично відставали від загально світових тенденцій у період дослідження. Так, частка торгівлі у світовому ВВП у період дослідження коливалась від 58,65 % у 2014 році до 63,11 % у 2023 році [173] і демонструвала висхідний тренд. Натомість в Україні частка торгівлі у ВВП країни у 2014-2023 роках постійно знижувалась і не перевищувала 15 % ВВП, а у 2023 році склала лише 12,64 % ВВП (див. рис. 2.1).

Вкладення у цифровізацію економіки на світовому рівні за період дослідження зросли на 290,54 % до 2,15 трлн. дол. США у 2023 році [203], натомість в Україні, якщо прибрати вплив інфляційних та девальваційних факторів, капітальні інвестиції у цифровізацію за період дослідження зросли на 1,30 % [306].

Надалі розкриємо ключові тенденції розвитку торгівлі у світі та в Україні у період дослідження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ключові тенденції розвитку торгівлі у світі та в Україні у 2014-2023 роках

| Ключові тенденції розвитку торгівлі у світі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ключові тенденції розвитку торгівлі в Україні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Швидке нарощування цифрової торгівлі.<br>Збільшення глобалізації торгівлі.<br>Зростання цифровізації торгівлі.<br>Проникнення цифровізації у всі регіони світу та у всі підприємства торгівлі з акцентом на малий та мікробізнес.<br>Збільшення конкуренції через глобалізацію торгівлі та нарощування цифрової торгівлі.<br>Поява нових можливостей для розвитку торгових підприємств з країн, що розвиваються через глобалізацію та нарощування цифровізації.<br>Формування нових видів торгових підприємств, що базуються на використанні моделі цифрового підприємства. | Проникнення цифрових технологій у торгівлю та їх активне використання великими торговими підприємствами.<br>Поява та розширення цифрової торгівлі, де відбувається постійна боротьба між інтернет-магазинами та маркет-плейсами.<br>Перехід у цифрову торгівлю частини малого та мікро торговельного бізнесу.<br>Поява та розширення сегменту цифрової торгівлі у великих торговельних мереж.<br>Збільшення конкурентної боротьби між традиційними торговими підприємствами та цифровими торговими підприємствами.<br>Постійна адаптація до нових економічних викликів, у тому числі за допомогою цифровізації. |

Джерело: власні дослідження.

Окремо необхідно відмітити швидке зростання цифрової торгівлі у світі та нарощування її частки у світовій торгівлі зокрема. Так за період дослідження цифрова торгівля у світі зросла на 15,03 % до 4911,1 млрд. дол. США у 2023 році і перевищила 25 % загальносвітової торгівлі, натомість в Україні, станом на 2023 рік обсяги цифрової торгівлі перевищили 5 млрд. дол. США та 10 % обсягів торгівлі в країні [181]. Відзначаємо значне відставання розвитку цифрової торгівлі в Україні від світових тенденцій.

Рівень цифровізації торгівлі в Україні також відставав від загальносвітових тенденцій та тенденцій економічно розвинутих країн, якщо у 2023 році рівень цифровізації світової торгівлі перевищив 59 %, а у економічно розвинутих країнах – 78 %, то в Україні він склав лише 56 % [206].

Надалі розкриємо ключові тенденції цифровізації торгівлі у світі та в Україні у період дослідження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Ключові тенденції цифровізації торгівлі у світі та в Україні у 2014-2023 роках**

| Ключові тенденції цифровізації торгівлі у світі                                                                                                                                                                                                       | Ключові тенденції цифровізації торгівлі в Україні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Активне зменшення паперового обігу у торгових підприємств. Автоматизація транзакцій і фінансових операцій у торгових підприємств. Нарощування використання блокчейн-технологій, Інтернету речей (IoT), машинного навчання та штучного інтелекту (AI). | Розуміння необхідності цифровізації власниками та керівниками торгових підприємств. Формування вимог до цифрових компетентностей працівників торгових підприємств. Зміна вимог при прийомі на роботу у торгові підприємства через зростання вимог до цифрових компетентностей працівників. Початок використання цифрових технологій більшістю торгових підприємств, переважно у мінімально необхідному розмірі. |

Джерело: власні дослідження.

Відмічаємо складнощі у розвитку торгових підприємств України у період дослідження та нарощування впливу цифровізації на розвиток торгівлі в країні, що мало значний вплив на конкуренцію та конкурентоспроможність українських підприємств торгівлі. Враховуючи наведене, вважаємо доречним детально дослідити зміни у конкурентоспроможності торговельних підприємств України у період дослідження.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності торговельної галузі в Україні.**

Торговельна галузь в Україні здійснює конкурентну боротьбу у двох напрямках. Перший напрямок – це конкурентна боротьба з іншими підприємствами за ресурси та грошові кошти споживачів, які є обмеженими. Другий напрямок – це конкурентна боротьба з іншими торговими підприємствами в межах здійснення торговельної діяльності.

Важливим є розкрити обидва напрями конкурентної боротьби українських торгових підприємств та проаналізувати рівень

конкурентоспроможності торгових підприємств в Україні у обраний період дослідження (2014-2023 рік). Для проведення дослідження вважаємо доречним використовувати отримані у ході аналізу, що був проведений у підрозділі 2.1 роботи, дані.

Якщо порівнювати частку у ВВП, яку обіймала торгівля у період дослідження (див. рис. 2.1) з частками інших секторів економіки, то торгівля мала другу за величиною частку після державного сектору. Так у 2023 році на держсектор приходилось 22,15 % ВВП, на торгівлю – 12,64 % ВВП, а частка найближчого сектору економіки за часткою ВВП – переробної промисловості, була тільки 8,25 %, що суттєво менше частки у ВВП торгівлі [34]. Наведена ситуація свідчить про досить високу конкурентоспроможність торгівлі та торгових підприємств у економіці України. Однак негативна тенденція зниження частки торгівлі у ВВП у період дослідження (див. рис. 2.1) вказує на проблеми торгівлі та торгових підприємств, у першу чергу щодо конкурентоспроможності, по зрівнянню з іншими секторами економіки країни та підприємствами з цих секторів.

Важливим для конкурентоспроможності сучасного підприємства є його доступ та виграш конкурентної боротьби за трудові ресурси. Оцінимо доступ до трудових ресурсів торгових підприємств в Україні у період дослідження. Оцінку будемо робити по кількості зайнятих та рівню оплати праці.

На початку проведемо аналіз кількості зайнятих в Україні загалом та в торгівлі країни за період дослідження (табл. 2.10). Відзначаємо, що аналіз буде проведено за період з 2014 року до 2022 року через відсутність статистичних даних по 2023 року.

Таблиця 2.10

Аналіз кількості зайнятих в Україні загалом та в торгівлі країни за 2014-  
2022 роки (тис. осіб)

| Роки                | Країна<br>загалом | Торгівля | Підприємства<br>загалом | Підприємства<br>торгівлі | ФОП<br>загалом | ФОП<br>торгівлі |
|---------------------|-------------------|----------|-------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|
| 2014                | 8796,7            | 2409,3   | 6298,5                  | 1015,2                   | 2498,2         | 1394,1          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 27,4     | 100,0                   | 16,1                     | 100,0          | 55,8            |
| 2015                | 8331,9            | 2202,1   | 6041,6                  | 925,7                    | 2290,3         | 1276,4          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 26,4     | 100,0                   | 15,3                     | 100,0          | 55,7            |
| Абс. відх.          | -464,8            | -207,2   | -256,9                  | -89,5                    | -207,9         | -117,7          |
| Темпи росту, %      | 94,72             | 91,40    | 95,92                   | 91,18                    | 91,68          | 91,56           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,0     | 0,0                     | -0,8                     | 0,0            | -0,1            |
| 2016                | 8244,0            | 2182,3   | 5936,8                  | 927,8                    | 2307,2         | 1254,5          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 26,5     | 100,0                   | 15,6                     | 100,0          | 54,4            |
| Абс. відх.          | -87,9             | -19,8    | -104,8                  | 2,1                      | 16,9           | -21,9           |
| Темпи росту, %      | 98,95             | 99,10    | 98,27                   | 100,23                   | 100,74         | 98,28           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | 0,0      | 0,0                     | 0,3                      | 0,0            | -1,3            |
| 2017                | 8271,3            | 2223,1   | 5943,2                  | 989,4                    | 2328,1         | 1233,7          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 26,9     | 100,0                   | 16,6                     | 100,0          | 53,0            |
| Абс. відх.          | 27,3              | 40,8     | 6,4                     | 61,6                     | 20,9           | -20,8           |
| Темпи росту, %      | 100,33            | 101,87   | 100,11                  | 106,64                   | 100,91         | 98,34           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | 0,4      | 0,0                     | 1,0                      | 0,0            | -1,4            |
| 2018                | 8661,4            | 2355,6   | 6088,4                  | 1032,4                   | 2573,0         | 1323,2          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 27,2     | 100,0                   | 17,0                     | 100,0          | 51,4            |
| Абс. відх.          | 390,1             | 132,5    | 145,2                   | 43,0                     | 244,9          | 89,5            |
| Темпи росту, %      | 104,72            | 105,96   | 102,44                  | 104,35                   | 110,52         | 107,25          |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | 0,3      | 0,0                     | 0,4                      | 0,0            | -1,6            |
| 2019                | 9145,5            | 2385,3   | 6535,2                  | 1087,0                   | 2610,3         | 1298,2          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 26,1     | 100,0                   | 16,6                     | 100,0          | 49,7            |
| Абс. відх.          | 484,1             | 29,7     | 446,8                   | 54,6                     | 37,3           | -25,0           |
| Темпи росту, %      | 105,59            | 101,26   | 107,34                  | 105,29                   | 101,45         | 98,11           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,1     | 0,0                     | -0,4                     | 0,0            | -1,7            |
| 2020                | 9057,0            | 2353,5   | 6491,3                  | 1086,2                   | 2565,8         | 1267,2          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 26,0     | 100,0                   | 16,7                     | 100,0          | 49,4            |
| Абс. відх.          | -88,5             | -31,8    | -43,9                   | -0,8                     | -44,5          | -31,0           |
| Темпи росту, %      | 99,03             | 98,67    | 99,33                   | 99,93                    | 98,30          | 97,61           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -0,1     | 0,0                     | 0,1                      | 0,0            | -0,3            |
| 2021                | 9056,1            | 2337,4   | 6511,6                  | 1132,9                   | 2544,5         | 1204,5          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 25,8     | 100,0                   | 17,4                     | 100,0          | 47,3            |
| Абс. відх.          | -0,9              | -16,1    | 20,3                    | 46,7                     | -21,3          | -62,7           |
| Темпи росту, %      | 99,99             | 99,32    | 100,31                  | 104,30                   | 99,17          | 95,05           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -0,2     | 0,0                     | 0,7                      | 0,0            | -2,1            |
| 2022                | 7606,0            | 1911,4   | 5486,1                  | 970,0                    | 2120,0         | 941,4           |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 25,1     | 100,0                   | 17,7                     | 100,0          | 44,4            |
| Абс. відх.          | -1450,1           | -426,0   | -1025,5                 | -162,9                   | -424,5         | -263,1          |
| Темпи росту, %      | 83,99             | 81,77    | 84,25                   | 85,62                    | 83,32          | 78,16           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -0,7     | 0,0                     | 0,3                      | 0,0            | -2,9            |
| 2014-2022 роки      |                   |          |                         |                          |                |                 |
| Абс. відх.          | -1190,7           | -497,9   | -812,4                  | -45,2                    | -378,2         | -452,7          |
| Темпи росту, %      | 86,46             | 79,33    | 87,10                   | 95,55                    | 84,86          | 67,53           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -2,3     | 0,0                     | 1,6                      | 0,0            | -11,4           |

Джерело: систематизовано автором за даними [37].

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. Зайнятих загалом в Україні за період дослідження стало значно менше (-1190,7 тис. осіб або – 13,54 %). При цьому кількість зайнятих зменшувалась під впливом економічних викликів 2015-2016 роки, 2020, 2022 роки та у 2021 році. Найбільш критичною ситуація стала у 2022 році під впливом значної еміграції, втрати працездатного населення на тимчасово окупованих територіях, мобілізації та військових втрат воєнних та мирного населення.

2. Кількість зайнятих у торгівлі повторювала тенденції по зайнятим в Україні загалом, але темпи зниження кількості зайнятих у періоди економічних викликів та темпи нарощування зайнятих у періоди відновлення економіки були вище. Наведене призвело до того, що майже половину зменшення зайнятих у економіці України за період дослідження забезпечила саме торгівлі (-497,9 тис. осіб або – 20,67 %). В таких умовах зменшилась питома вага зайнятих у торгівлі в загальній кількості зайнятих в економіці України на 2,3 % з 27,4 % у 2014 році до 25,1 % у 2022 році. Однак торгівля весь період дослідження була одним з секторів економіки України, де було найбільше зайнятих.

3. Відзначаємо, що торгові підприємства краще зберігали працівників в умовах економічних викликів і за період дослідження кількість зайнятих на торговельних підприємствах зменшилась лише на 45,2 тис. осіб або на 4,45 %, що, враховуючи зменшення кількості зайнятих по підприємствам країни загалом за період дослідження на 812,4 тис. осіб або на 12,90 %, призвело до зростання частки зайнятих на торгових підприємствах серед всіх підприємств України на 1,6 % до 17,7 % у 2022 році.

4. Натомість торгові ФОПи втратили за період дослідження 452,7 тис. осіб або 32,47 % (майже третину), що: враховуючи зменшення кількості

зайнятих по ФОПам країни загалом за період дослідження на 378,2 тис. осіб або на 15,14 %, призвело до суттєвого зменшення частки зайнятих на торгових ФОПах серед всіх ФОПів України на 11,4 % до 44,4 % у 2022 році; та перевищення у 2022 році кількості зайнятих на торгових підприємствах над кількістю зайнятих у торгових ФОПах. З іншої сторони саме у торгівлі весь період дослідження працювала найбільша кількість зайнятих ФОПами.

5. Відмічаємо, що у період дослідження торгіві підприємства, особливо у сфері мікробізнесу (ФОП), вигравали конкурентну боротьбу за трудові ресурси у інших секторів економіки. Безпосередньо малі, середні та великі торговельні підприємства були на другому місці після промисловості за кількістю зайнятих, що також вказує на виграв конкурентної боротьби за трудові ресурси. З іншої сторони, якщо у торгових підприємств втрати персоналу за період дослідження були не значні, що вказує на їх привабливість для працівників, то втрати персоналу ФОПами за період дослідження вказують на активну переорієнтацію персоналу у цій сфері на інші сектори економіки, в першу чергу ІТ-послуги та професійну, наукову і технічну діяльність. Наведене вказує на проблеми з конкурентоспроможністю торгових підприємств на ринку трудових ресурсів.

Дослідимо динаміку середньої заробітної плати в країні та у провідних галузях економіки України у період дослідження (рис. 2.3).

Відзначаємо, що тільки у 2014, 2020 та 2021 роках розміри середньої заробітної плати у торгівлі були менше розмірів середньої заробітної плати у економіці країни. Кризові прояви у національній економіці не суттєво впливали на розміри заробітної плати у торгівлі через значний дефіцит кадрів та не популярність роботи у торгівлі серед населення країни. У період 2022 та 2023 років позитивний розрив між розміром середньої заробітної плати у торгівлі та розміром середньої плати у економіці країни суттєво зріс. Так, у 2022 році він склав 256 грн. або 1,72 %, а у 2023 році



вже склав 3188 грн. або 18,28 %. Наведена ситуація свідчить, з однієї сторони про підвищення конкурентоздатності підприємств торгівлі України у боротьби за трудові ресурси, а з іншої вказує на наявність проблем з залученням трудових ресурсів у торгівлю.

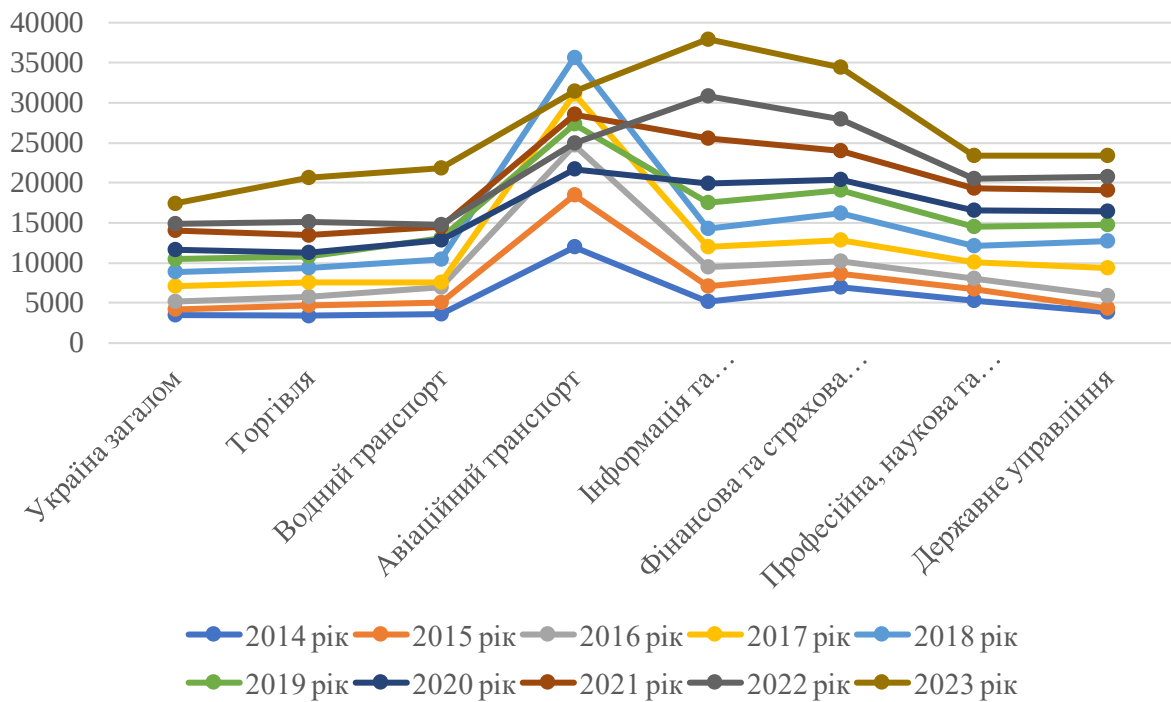


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати в країні та у провідних галузях економіки України у 2014-2023 роках (грн.)

Джерело: систематизовано автором за даними [41].

Порівняння середньої заробітної плати у торгівлі за період дослідження з середньою заробітною платою по країні дозволяє вказати, що середня заробітна плата у торгівлі зросла більше (17191 грн. проти 13962 грн. або 499,88 % проти 401,21 %). Наведене також підтверджує намагання підприємств торгівлі підвищити конкурентоспроможність на ринку робочої сили в Україні та проблеми з залученням персоналу.

Порівнюючи середню заробітну плату у торгівлі з середньою заробітною платою у інших секторах національної економіки, відмічаємо, що торгівля за рівнем середньої заробітної плати входила у період дослідження у сім секторів економіки України з двадцяти п'яти, які

виділяють статистичні органи країни, де середня заробітна плата була найвищою, хоча і займала шосте або сьоме місце за рівнем заробітної плати. При цьому, за абсолютним приростом середньої заробітної плати у період дослідження торгівля програвала шести провідним секторам економіки за рівнем заробітної плати (водний транспорт, авіаційний транспорт, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, професійна, наукова та технічна діяльність, державне управління). Однак за рівнем приросту середньої заробітної плати у період дослідження торгівля займала четверте місце, програвши тільки: водному транспорту (+503,48 %), державному управлінню (+512,92 %), інформації та телекомунікації (+633,11 %). Наголошуємо на наявності проблем підприємств торгівлі з конкурентоспроможністю на ринку робочої сили України у період дослідження. Проведемо аналіз чистого прибутку (збитку) підприємств в Україні загалом та підприємств торгівлі країни за 2014-2023 роки у таблиці В.6 (додаток В). Дослідження чистого прибутку покажуть рівень ефективності підприємств торгівлі та опосередковано вкажуть на їх конкурентоспроможність у економіці країни та по зрівнянню з іншими секторами економіки країни.

Проведений аналіз дозволяє виявити такі тенденції:

1. На підприємства торгівлі значний негативний вплив мала економічна криза 2014-2017 років, коли у 2014, 2015 та 2016 роках торгові суб'єкти підприємництва генерували чисті збитки, а у 2017 роках чисті прибутки згенеровані торговими підприємствами були відносно незначні. Надалі економічні виклики, такі як пандемія та російська військова агресія мали значно менший вплив на підприємства торгівлі у контексті формування чистого прибутку, ніж на підприємства країни взагалі. Так, у 2022 році коли всі підприємства країни згенерували 276277,7 млн. грн. чистого збитку, підприємства торгівлі згенерували 26755,3 млн. грн. чистого прибутку.

2. Частка чистого прибутку (збитку), що згенерований підприємствами торгівлі у чистому прибутку (збитку) всіх підприємств торгівлі України суттєво коливалась у період дослідження від 13,3 % у 2021 році до 38,0 % у 2020 році. Відмічаємо значний розмір частки, що згенерований підприємствами торгівлі у чистому прибутку (збитку) всіх підприємств України у період дослідження, який у періоди економічних викликів значно зростає, а у періоди відновлення національної економіки зменшувався.

3. Щодо частки підприємств торгівлі, що отримували чистий прибуток або чистий збиток у період дослідження, то повністю повторилась тенденція, що була виявлена по відношенню до фінансовим результатам до оподаткування (див. висновки до табл. В.3, додаток В).

4. Проведене дослідження дозволяє говорити про високу конкурентоспроможність та ефективність підприємств торгівлі в Україні, а також про значні власні фінансові ресурси, які можуть використовувати підприємства торгівлі для розширення фінансово-господарської діяльності.

Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємств є одним з ключових факторів конкурентоспроможності. Аналіз інноваційної діяльності підприємств торгівлі, що був проведений у таблиці 2.5 (див. підрозділ 2.1) вказує на програш конкурентної боротьби підприємствами торгівлі, особливо підприємствам промисловості та сільського господарства, у розробці, купівлі та запровадженні інновацій. При цьому ситуація є критичною та несе у собі загрози для подальшого розвитку сектору торгівлі в Україні.

Одним з ключових елементів конкурентоспроможності підприємств у національній економіці є капітальні інвестиції. Залучення капітальних інвестицій вказує на конкурентоспроможність підприємств на ринку капіталів та привабливість підприємств для інвесторів. Аналіз капітальних інвестицій підприємств торгівлі у період дослідження (табл. 2.6 та табл. В.4)

вказує, що торгівля загалом програвала конкурентну боротьбу за капітальні інвестиції в економічній системі України, де особливо критична ситуація була у малого торгівельного бізнесу.

Перехід на постіндустріальну модель розвитку висуває значні вимоги до підприємств щодо цифровізації, яка стає одним з базисних факторів формування і забезпечення конкурентоспроможності у економічній системі країни. Дослідження цифровізації підприємств торгівлі у період дослідження (табл. 2.7 та табл. В.5) вказує, що підприємства торгівлі, особливо середні, малі та мікро намагалися нарощувати власну конкурентоспроможність за рахунок цифровізації. Однак абсолютні значення інвестицій у програмне забезпечення підприємств торгівлі та їх частка у загальних капітальних інвестиціях вказували на необхідність інтенсифікації зусиль по цифровізації та проблеми з конкурентоспроможністю. Для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі та торгового сектору загалом (Т) в економічній системі України вважаємо доречним зробити SWOT-аналіз та зважену рейтингову оцінку конкурентоспроможності. SWOT-аналіз будемо робити, спираючись на проведені дослідження у підрозділах 2.1 та 2.2. В якості території аналізу візьмемо територію України. В якості ключових конкурентів, візьмемо галузі економіки, що надають послуги і є найбільш розвинутими в Україні, а саме: інформація та телекомунікації (ІТ); фінансова та страхова діяльність (ФСД); професійна, наукова та технічна діяльність (ПНТД); державне управління (ДУ). Відзначаємо, що державне управління буде взято в якості бази порівняння тільки по певним характеристикам SWOT-аналізу, оскільки по ряду характеристик (наприклад, кількість підприємств), враховуючи специфіку державного управління, статистичні дані відсутні. SWOT-аналіз зробимо у табличній формі. Наголошуємо, що сильними сторонами підприємств торгівлі та торгового сектору країни будемо вважати ті, де торгівля займає лідируючі позиції, а слабкими – ті, де торгівля програє

обраним для дослідження галузям економіки, або іншим галузям економіки. Загрозами будемо вважати фактори зовнішнього середовища, які у сьогоdnішніх умовах розвитку економіки України або у найближчій перспективі заважають розвиватись торгівлі та торговим підприємствам. При цьому торгівля та торгові підприємства не можуть суттєво вплинути на такі фактори, а можуть тільки підлаштуватись під їх вплив. Можливостями будемо вважати фактори зовнішнього середовища, які у сьогоdnішніх умовах розвитку економіки України або у найближчій перспективі допомагають розвиватись торгівлі та торговим підприємствам. При цьому торгівля та торгові підприємства не можуть суттєво вплинути на такі фактори, а можуть тільки підлаштуватись під їх вплив. Проведемо SWOT-аналіз підприємств торгівлі та торгового сектору загалом в економічній системі України у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**SWOT-аналіз підприємств торгівлі та торгового сектору загалом в економічній системі України**

| Складові SWOT-аналізу | Перелік характеристик                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони        | Вплив на економіку країни (частка у ВВП).<br>Обсяги реалізації продукції.<br>Кількість та різноманітність суб'єктів господарювання.<br>Капітальні інвестиції підприємств загалом.<br>Кількість зайнятих.<br>Генерування чистого прибутку.<br>Розмір прямих іноземних інвестицій.                                           |
| Слабкі сторони        | Генерування фінансових результатів (до оподаткування).<br>Інвестиції у інновації.<br>Інвестиції у програмне забезпечення (рівень цифровізації).<br>Рівень оплати праці.                                                                                                                                                    |
| Загрози               | Військові загрози.<br>Перебої з електропостачанням.<br>Вимушена еміграція населення.<br>Вимушена міграція населення.<br>Інфляція.<br>Девальвація національної валюти.<br>Вихід з ринку іноземних гравців або обмеження на роботу в Україні для іноземних компаній.<br>Зростання фіскального тиску.<br>Логістичні проблеми. |

Продовження таблиці 2.11

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості | Розвиток цифрових технологій та цифрових продуктів.<br>Розширення можливостей для он-лайн продажів.<br>Вихід з ринку іноземних гравців або обмеження на роботу в Україні для іноземних компаній.<br>Розвиток волонтерства та соціальних ініціатив суспільства. |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: власні дослідження.

Зробимо пояснення щодо складових проведеного SWOT-аналізу:

Сильні сторони.

1. Вплив на економіку (частка у ВВП). Відмічаємо, що торгівля в Україні займала впродовж періоду дослідження найбільшу частку у ВВП, за виключенням сектору державного управління [3]. Однак, сектор державного управління формував свою частку не тільки за рахунок надання послуг, але і за рахунок фіскального впливу на економічну систему України, що дозволяє визначити саме торгівлю та торгові підприємства такими, що мали і мають найбільший вплив на національну економіку.

2. За обсягами реалізації продукції торгівля (торгові підприємства) весь період дослідження була у лідерах, особливо, що стосується роботи ФОП [39].

Ключовим конкурентом торгівлі та основним виробником продукції у період дослідження була промисловість, яка не була взята в якості бази порівняння для проведення SWOT-аналізу. Щодо сфери послуг, то тут лідерами за обсягами реалізації у період дослідження були, окрім торгівлі, фінансова та страхова діяльність, а також інформація та телекомунікації (галузь швидко нарощувала обсяги реалізації). Відзначаємо, що торгівлю та торгові підприємства умовно можливо назвати лідерами за обсягами реалізації, оскільки державна статистика не розділяє торгові послуги та вартість продукції сторонніх виробників, яку продають торгові підприємства. Однак, враховуючи, що у середньому націнки торгових підприємств в Україні коливаються на рівні 10% - 50 % [160], можемо

зазначити, що і по розмірам надання послуг торгівля була лідером весь період дослідження, що дозволяє визначити наведену характеристику, як сильну сторону.

3. За кількістю та різноманітністю суб'єктів господарювання торгівля значно випереджала інші галузі економіки весь період дослідження, у тому числі ті, що були взяті у якості бази порівняння (державне управління не враховується, оскільки не має комерційних суб'єктів господарювання). Відзначаємо значну перевагу торгівлі у секторі юридичних осіб і критично високу у секторі фізичних осіб – підприємців (ФОПів) [38].

4. Торгові підприємства за рівнем капітальних інвестицій у період дослідження програвали лідерам (промисловість та сільське господарство – не були включені до SWOT-аналізу). Однак серед обраних для проведення SWOT-аналізу секторів економіки України займали місце лідера [9]. Така ж ситуація спостерігалась і окремо по великим (третє загальне місце), середнім (третє загальне місце), малим (четверте загальне місце) та мікропідприємствам (третє загальне місце) [36].

5. За кількістю зайнятих у період дослідження торгові підприємства займали перше місце у економічній системі країни. При цьому по підприємствам торгівля була на другому місці після промисловості (не включена у SWOT-аналіз), а по ФОП – на першому (з великим відривом) [14]. Відзначаємо критичні тенденції щодо зменшення зайнятості у торгових ФОП в Україні у період дослідження в межах переходу зайнятих у сектори: інформації та телекомунікацій (лідер по темпам росту зайнятих); професійної, наукової та технічної діяльності. Наведене вказує, що торгівля втрачає привабливість для працівників.

6. За розмірами згенерованого чистого прибутку торгівля та торгові підприємства у період дослідження були лідерами у економіці України. Тільки за часткою підприємств, що отримали чистий прибуток не значно

поступались сільському господарству (не включено до SWOT-аналізу) [43]. Наведене вказує на значні можливості та економічний потенціал торгівлі і торгових підприємств, у тому числі щодо вирішення економічних проблем та нарощування цифровізації.

7. Торгівля та торгові підприємства у період дослідження за розміром залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) були на другому місці у національній економіці (перше – промисловість, що не включена до SWOT-аналізу) [87]. Критично негативними моментом є швидке зниження ПІІ у торгівлю у період 2021-2023 років на фоні зростання ПІІ у цей період у сектор інформації та телекомунікацій.

Слабкі сторони.

1. За обсягами генерування фінансових результатів (до оподаткування) торгові підприємства у період дослідження програвали підприємствам зі сфери фінансів та страхування, а за часткою прибуткових підприємств – сільському господарству (сектор економіки не був взятий у якості бази порівняння для проведення SWOT-аналізу) [42]. Наведена ситуація призвела до того, що характеристика була віднесена до слабких сторін торгових підприємств.

2. Торговий сектор економіки України та торгові підприємства у період дослідження значно програвали за обсягами інвестицій у інновації, як секторам лідерам (промисловість, сільське господарство), що не були взяті у якості порівняння у SWOT-аналіз, так і секторам, що займались наданням послуг, особливо таким як: інформація та телекомунікації; фінансова та страхова діяльність; професійна, наукова та технічна діяльність (сектор-лідер по інвестиціям у інновації серед обраних для проведення SWOT-аналізу) [127]. Відзначаємо критичні проблеми з інноваційною діяльністю на торгових підприємствах.

3. За рівнем цифровізації (інвестиції у програмне забезпечення) сектор торгівлі та торгові підприємства у період дослідження програвали



сектору інформації та телекомунікацій (був включений у SWOT-аналіз) та сектору промисловості (не був включений у SWOT-аналіз). Те ж спостерігалось і по великим підприємствам. Натомість по середнім підприємствам торгівлі програвала за рівнем цифровізації тільки сектору інформації та телекомунікацій. По малим підприємствам торгівля програвала за рівнем цифровізації сектору інформації та телекомунікацій (був включений у SWOT-аналіз) та будівництву (не було включено у SWOT-аналіз). І тільки по мікропідприємствам торгівля програвала за рівнем цифровізації будівництву (не було включено у SWOT-аналіз) [125].

Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки показує, що компанії зіштовхуються з новими викликами і можливостями, які зумовлюють необхідність адаптації бізнес-моделей і впровадження сучасних технологій. Розглядаючи приклади провідних компаній, таких як Rozetka, АТБ, Foxtrot і Ашан, можна виділити ключові аспекти їхньої діяльності та стратегії розвитку, а також представлено SWOT-аналіз в таблиці 2.12).

Rozetka зарекомендувала себе як один із найпотужніших онлайн-ритейлерів України, завдяки чому утримує лідерські позиції на ринку. Компанія активно впроваджує штучний інтелект і аналітику великих даних для персоналізації пропозицій і вдосконалення клієнтського досвіду. Водночас зростаюча конкуренція з боку інших онлайн-магазинів та міжнародних компаній, а також високий рівень залежності від логістичних процесів створюють певні труднощі для подальшого розвитку. Основні перспективи компанії полягають у розширенні асортименту та виході на міжнародні ринки.

АТБ, маючи розгалужену мережу магазинів і акцентуючи увагу на низьких цінах, приваблює широку аудиторію споживачів. Однак компанія дещо відстає у розвитку цифрових каналів продажів, що може стати стримувальним чинником у майбутньому. З огляду на тенденції ринку,

перспективним напрямком є розвиток електронної комерції та автоматизація бізнес-процесів, що дозволить покращити ефективність і конкурентоздатність.

Foxtrot відомий своїм брендом і позитивною репутацією серед споживачів. Компанія вже інтегрувала онлайн-платформу для зручних покупок і поступово розширює свої цифрові сервіси. Водночас обмежена географічна присутність і конкуренція з великими міжнародними гравцями залишаються актуальними викликами. Для подальшого зміцнення позицій важливо посилювати онлайн-напрямок і використовувати сучасні аналітичні інструменти для покращення клієнтського обслуговування.

Ашан, будучи міжнародною компанією з великим досвідом, застосовує світові стандарти у своїй діяльності й пропонує широкий асортимент товарів. Проте значні витрати на утримання фізичної інфраструктури та залежність від традиційної моделі продажів можуть обмежувати гнучкість компанії. Перспективи розвитку полягають у цифровій трансформації та оптимізації управлінських процесів завдяки впровадженню автоматизованих систем.

Сільпо – одна з найуспішніших мереж супермаркетів в Україні, що відзначається інноваційним підходом до побудови лояльності клієнтів та створення унікальної атмосфери покупок. Компанія активно розвиває цифрові сервіси, такі як мобільний додаток із програмою лояльності, доставка товарів та сервіс самостійного сканування. Основним викликом для Сільпо є конкуренція на ринку FMCG, де важливими залишаються ціна та швидкість обслуговування. Перспективи полягають у подальшій персоналізації пропозицій, впровадженні елементів доповненої реальності та розвитку омніканальної стратегії.

Епіцентр зарекомендував себе як лідер ринку DIY і будівельно-господарських товарів в Україні. Компанія стрімко розширює цифрову інфраструктуру: онлайн-магазин, маркетплейс, система клік-енд-колект.

Викликом є високий рівень конкуренції та потреба постійно оновлювати асортимент відповідно до трендів ринку. Перспективними напрямами є автоматизація складів і логістики, впровадження smart-рішень у магазинах та посилення екологічних ініціатив.

Ева є провідним гравцем на ринку товарів краси й догляду. Компанія розвинула широку мережу магазинів і одночасно активно просуває онлайн-продажі через власний сайт і мобільний додаток. Серед ключових переваг – акцент на доступних цінах, регулярні акції та програма лояльності. Основними викликами є насиченість ринку та конкуренція з міжнародними брендами. Перспективи розвитку полягають у розширенні асортименту власних торгових марок, розвитку персоналізованих сервісів і залученні штучного інтелекту для аналітики покупок.

Узагальнюючи результати аналізу, досліджено, що торговельні підприємства мають адаптуватися до нових ринкових реалій шляхом активного впровадження цифрових технологій, розвитку онлайн-продажів і вдосконалення клієнтського сервісу. Важливими залишаються питання підвищення гнучкості управління, персоналізації послуг та управління ризиками, особливо у сфері кібербезпеки. Інноваційний розвиток і стратегічна адаптація до цифрових викликів стануть основою для зміцнення конкурентоспроможності торговельних підприємств у майбутньому.

Також відзначаємо проблеми з цифровізацією торговельних підприємств в Україні.

Таблиця 2.12

## SWOT-аналіз досліджуваних підприємств

|                   | <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компанія Rozetka  | Лідерство в електронній комерції: "Rozetka" є одним із найбільших онлайн-ритейлерів України з вагомою часткою ринку.<br>Використання інновацій: Компанія активно застосовує штучний інтелект для персоналізації пропозицій і глибокої аналітики споживчої поведінки.<br>Широкий асортимент: Велика кількість товарних категорій дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів. | Зростаюча конкуренція: Підвищення активності інших онлайн-магазинів та вихід міжнародних гравців на український ринок.<br>Залежність від логістичних процесів: Будь-які затримки в доставці можуть негативно впливати на клієнтський досвід. |
| Компанія АТБ      | Розгалужена мережа магазинів, що забезпечує високу доступність.<br>Стратегія низьких цін, яка приваблює широку аудиторію.                                                                                                                                                                                                                                                              | Недостатній розвиток онлайн-каналів продажів.<br>Повільна адаптація до цифрових інновацій.                                                                                                                                                   |
| Компанія Foxtrot  | Відомий бренд із позитивною репутацією.<br>Впровадження інновацій, зокрема онлайн-платформи для зручних покупок.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Обмеженість географічної присутності, що зменшує потенціал розвитку.<br>Конкуренція з великими міжнародними ритейлерами.                                                                                                                     |
| Компанія Ашан     | Значний міжнародний досвід і застосування кращих світових практик.<br>Великий асортимент товарів, що дозволяє охопити широку споживчу аудиторію.                                                                                                                                                                                                                                       | Високі витрати на утримання фізичної інфраструктури.<br>Залежність від традиційної моделі продажів.                                                                                                                                          |
| Компанія Сільпо   | Один із провідних гравців на ринку продуктового ритейлу з розгалуженою мережею магазинів.<br>Інноваційні концепції магазинів і персоналізовані сервіси (додатки, програма лояльності "Власний рахунок").<br>Високий рівень клієнтського сервісу та брендова впізнаваність.                                                                                                             | Висока собівартість утримання магазинів із унікальними концепціями.<br>Залежність від внутрішнього ринку та коливань купівельної спроможності.                                                                                               |
| Компанія Епіцентр | Лідер ринку DIY (товари для дому, ремонту, будівництва) з розгалуженою мережею гіпермаркетів.<br>Потужна логістична інфраструктура та наявність власної онлайн-платформи.<br>Великий вибір товарів і можливість комплексного обслуговування (від будматеріалів до декору).                                                                                                             | Залежність від сезонності попиту (будівельні сезони).<br>Великі витрати на обслуговування та утримання великих торгових площ.                                                                                                                |
| Компанія EVA      | Широка мережа магазинів по всій Україні, що забезпечує доступність для споживачів.<br>Сильна програма лояльності, яка стимулює повторні покупки.<br>Диверсифікований асортимент товарів краси, догляду та гігієни, зокрема власні торгові марки.                                                                                                                                       | Залежність від імпортованої продукції, що підвищує вразливість до коливань валютних курсів.<br>Обмежена присутність у сегменті e-commerce порівняно з великими гравцями ринку.                                                               |
|                   | <b>МОЖЛИВОСТІ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>ЗАГРОЗИ</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| Компанія Rozetka  | Розширення асортименту та послуг.<br>Міжнародна експансія, яка дозволить залучити нові ринки та збільшити доходи.                                                                                                                                                                                                                                                                      | Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність.<br>Зростання кіберзагроз і посилення вимог до захисту даних.                                                                                                               |

Продовження таблиці 2.12

|                   |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компанія АТБ      | Активний розвиток електронної комерції.<br>Автоматизація процесів для підвищення ефективності.                                                                                           | Підвищена конкуренція з боку гравців, що швидше впроваджують цифрові рішення.<br>Зміна уподобань споживачів у бік онлайн-покупок.                         |
| Компанія Foxtrot  | Збільшення обсягів онлайн-продажів.<br>Використання аналітики для покращення клієнтського сервісу.                                                                                       | Економічні коливання.<br>Ризики, пов'язані з кібербезпекою.                                                                                               |
| Компанія Ашан     | Розвиток онлайн-напрямку.<br>Впровадження автоматизованих рішень для оптимізації управління товарними запасами.                                                                          | Зростаюча конкуренція з боку локальних гравців.<br>Перехід споживачів до цифрових форматів покупок.                                                       |
| Компанія Сільпо   | Подальший розвиток омніканальних продажів і сервісів доставки.<br>Використання новітніх технологій (AI, аналітика) для оптимізації асортименту і підвищення клієнтського досвіду.        | Поява нових конкурентів та посилення онлайн-сегменту у продуктивній сфері.<br>Економічна нестабільність і коливання цін на продукти харчування.           |
| Компанія Епіцентр | Розширення e-commerce напрямку та автоматизація процесів (склади, логістика).<br>Впровадження smart-рішень (розумний будинок, еко-технології) для залучення нових клієнтських сегментів. | Зростання конкуренції у DIY-секторі, у тому числі з боку онлайн-магазинів.<br>Волатильність ринку будівництва та нерухомості.                             |
| Компанія EVA      | Активний розвиток онлайн-продажів і цифрових сервісів для зручності клієнтів.<br>Розширення асортименту власних брендів для зміцнення позицій на ринку                                   | Високий рівень конкуренції з боку міжнародних та локальних beauty-ритейлерів.<br>Економічна нестабільність, що зменшує купівельну спроможність населення. |

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючи результати аналізу, досліджено, що торговельні підприємства мають адаптуватися до нових ринкових реалій шляхом активного впровадження цифрових технологій, розвитку онлайн-продажів і вдосконалення клієнтського сервісу. Важливими залишаються питання підвищення гнучкості управління, персоналізації послуг та управління ризиками, особливо у сфері кібербезпеки. Інноваційний розвиток і стратегічна адаптація до цифрових викликів стануть основою для зміцнення конкурентоспроможності торговельних підприємств у майбутньому.

Також відзначаємо проблеми з цифровізацією торговельних підприємств в Україні.

4. За рівнем оплати праці у період дослідження, хоча сфера торгівлі і була серед лідерів, однак програвала секторам економіки, де пропонували найбільшу заробітну плату, у тому числі всім обраним для проведення SWOT-аналізу секторам [41]. Негативним моментом є те, що розрив у оплаті праці між торговими підприємствами та підприємствами з секторів-лідерів у період дослідження збільшувався, що, враховуючи гірші умови праці та слабший соціальний захист працівників у торгівлі по зрівнянню з секторами-лідерами, призводило до активного переходу працівників торгівлі в інші сектори економіки та зростанню дефіциту робочих кадрів у торгівлі.

Загрози. Військові загрози, як то втрата бізнесу на тимчасово окупованих територіях, або втрата продукції та торгових приміщень через обстріли російськими агресорами мирних міст та сіл країни, а також складнощі у роботі у військовий час, особливо на територіях, що наближені до зони ведення військових дій, мають негативний вплив на торгову сферу та торгові підприємства України. Згідно даних Кабінету міністрів України, на кінець 2023 року загальні втрати України від російської військової агресії склали 499 млрд. дол. США, а найбільше постраждали сектори торгівлі, промисловості, сільського господарства, енергетики і транспорту [119].

Перебої з електропостачанням, що відбуваються через обстріли української енергосистеми російськими агресорами призводять до порушення роботи торговельних підприємств та додаткових витрат через закупівлю і використання відповідного енергетичного обладнання (акумулятори, електрогенератори та ін.). На середину 2024 року Україна через російські обстріли втратила 9 ГВт енергетичних потужностей, що призводить до значного дефіциту електроенергії в умовах зростання навантаження на енергосистему [181].

Вимушена еміграція населення несе у собі збільшення дефіциту кадрів у торгівлі, особливо враховуючи, що більшість громадян, що емігрували це жінки, які складають більше половини всіх співробітників торгівлі. З 2014 року до 2021 року включно Україну залишило близько 2,5 млн. громадян країни [93]. У період з 2022 року по 2023 рік через воєнні ризики кількість емігрантів зросла на більше, ніж 8 млн. осіб [120].

Вимушена міграція населення через військові ризики та небезпеки призвела до деформації пропозиції робочої сили у сфері торгівлі, коли на прифронтових територіях наявний критичний дефіцит робочої сили у сфері торгівлі, натомість у центральних та західних регіонах України дефіцит робочої сили у торгівлі менший. Так, згідно даних ІОМ (Міжнародна організація з міграції ООН), на початок 2024 року в Україні налічувалось 3 548 тис. внутрішньо переміщених осіб [161].

Інфляція, яка у період дослідження тільки у 2018-2020 та у 2023 роках була менше 10 %, а в інші роки була більше десяти відсотків (2014 рік – 24,9 %, 2015 рік – 43,3 %, 2022 рік – 26,6 % [84]), критично впливала на обігові кошти підприємств торгівлі та ускладнювала здійснення ними господарської роботи.

Девальвація національної валюти, яка за період дослідження склала 518,75 %, а за період повномасштабної війни з російськими агресорами – 145,34 % [86], критично ускладнює роботу підприємств торгівлі з

імпортними товарами та негативно впливає на їх фінансовий стан та фінансові результати роботи.

Вихід з ринку іноземних гравців або обмеження на роботу в Україні для іноземних компаній, що відбулись у період початку повномасштабних військових дій на території України ускладнив роботу торговельних підприємств та обмежив їх можливості щодо пропозиції товарів для споживачів.

Зростання фіскального тиску, особливо у період повномасштабних військових дій на території України, у тому числі на ФОПів, що мають критично важливе значення для сектору торгівлі, несе у собі ризики зменшення кількості підприємств торгівлі та зайнятих на підприємствах торгівлі, а також ризики щодо генерування позитивних фінансових результатів діяльності, у першу чергу чистого прибутку [170].

Логістичні проблеми, що збільшились через окупацію частини території України та проблеми морської торгівлі у країні через військові ризики несуть у собі додаткові обмеження, витрати та втрати для підприємств торгівлі в Україні і негативно впливають на їх господарську діяльність та генерування позитивних фінансових результатів діяльності, у першу чергу чистого прибутку [77].

Можливості. Розвиток цифрових технологій та цифрових продуктів дозволяє торговельним підприємствам набути додаткові конкурентні переваги та зменшити проблеми, особливо щодо дефіциту персоналу. При цьому підприємства торгівлі можуть використовувати цифрові продукти для: автоматизації процесів обліку запасів, ведення бухгалтерського та статистичного обліку, здійснення фінансових операцій, удосконалення управління персоналом, підвищення продуктивності роботи персоналу, покращення комунікацій зі споживачами, удосконалення маркетингової діяльності [140;152].



Розширення можливостей для он-лайн продажів за рахунок використання цифрових технологій, маркет-плейсів, Інтернет-додатків та розвитку і спеціалізації операторів поштових послуг дозволяє збільшити економічні, фінансові та конкурентні можливості підприємств торгівлі, у тому числі українських підприємств торгівлі для продажу продукції на іноземних ринках збуту продукції. Наведене призводить до стрімкого розвитку цифрової торгівлі у світі [181] та несе у собі значні перспективи розвитку для українських торгових підприємств.

Вихід з ринку іноземних гравців або обмеження на роботу в Україні для іноземних компаній принесло не тільки проблеми для української торгівлі але і надає додаткові можливості для українських торговельних підприємств закрити частки ринку, що вивільнились після виходу з ринку іноземних конкурентів.

Розвиток волонтерства та соціальних ініціатив суспільства, що отримали широке розповсюдження під час ведення широкомасштабної війни проти російських агресорів несе у собі додаткові можливості для збільшення обсягів надання торговельних послуг та формування і збільшення позитивного іміджу вітчизняними торговельними підприємствами. Так, всі великі торговельні мережі України збільшили свою участь у соціальних проектах та соціальну активність, сюди відносимо: Сільпо [111], АТБ [4], Епіцентр [47], Eva [151], Розетка [152].

Спираючись на проведений SWOT-аналіз, зробимо зважену рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств торгівлі (галузі торгівлі) у таблиці 2.13. При цьому оберемо ключові характеристики, що найбільше впливають на конкурентоспроможність або відображають конкурентоспроможність галузі у національній економіці. Для дослідження оберемо ті ж галузі економіки, що були взяті для SWOT-аналізу (Додаток В). У таблиці позначимо: Р – рейтинг, ЗР – зважений рейтинг.

Таблиця 2.13

Зважена рейтингова оцінку конкурентоспроможності підприємств торгівлі  
(галузі торгівлі) в Україні

| Характеристика               | Питома вага | Т  |     | ІТ |     | ФСД |     | ПНТД |     | ДУ |     |
|------------------------------|-------------|----|-----|----|-----|-----|-----|------|-----|----|-----|
|                              |             | Р  | ЗР  | Р  | ЗР  | Р   | ЗР  | Р    | ЗР  | Р  | ЗР  |
| Капітальні інвестиції        | 0,2         | 1  | 0,2 | 4  | 0,8 | 3   | 0,6 | 5    | 1,0 | 2  | 0,4 |
| Генерування чистого прибутку | 0,3         | 1  | 0,3 | 3  | 0,9 | 2   | 0,6 | 4    | 1,2 | 5  | 1,5 |
| Інновації                    | 0,2         | 5  | 1,0 | 2  | 0,4 | 3   | 0,6 | 1    | 0,2 | 4  | 0,8 |
| Цифровізація                 | 0,2         | 2  | 0,4 | 1  | 0,2 | 3   | 0,6 | 4    | 0,8 | 5  | 1,0 |
| Оплата праці                 | 0,1         | 5  | 0,5 | 1  | 0,1 | 2   | 0,2 | 3    | 0,3 | 4  | 0,4 |
| Всього                       | 1,0         | 14 | 2,4 | 11 | 2,4 | 13  | 2,6 | 17   | 3,5 | 20 | 4,1 |

Джерело: власні дослідження.

Згідно проведеної оцінки, торгівля разом з галуззю інформації та телекомунікацій є найбільш конкурентоспроможними галузями з обраних для дослідження в економіці України. На третьому місці галузь фінансової та страхової діяльності. Для галузі торгівлі та підприємств торгівлі в Україні ключовими характеристиками, які потребують удосконалення є інноваційна діяльність та оплата праці персоналу. Також важливим є прискорити процеси цифровізації у торгівлі.

У контексті дослідження конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки важливою складовою є оцінка їх фінансово-економічного стану. Такий аналіз дає змогу не лише виявити внутрішні резерви зростання, а й оцінити поточний рівень ефективності використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до цифрової трансформації. Враховуючи особливості обраних об'єктів дослідження — мережі «Сільпо» [111], торговельної мережі АТБ [4], компанії «Епіцентр К» [47], мережі магазинів Eva [151] та маркетплейсу Rozetka [152], — подальший фінансово-економічний аналіз дозволить зіставити їхні позиції на ринку, оцінити

динаміку ключових показників прибутковості, ліквідності, ефективності діяльності та інвестиційної привабливості в умовах цифровізації торговельного середовища.

Таблиця 2.14

Динаміка доходу підприємств торговельної галузі України за 2018-2023 рр.

| Підприємство  | Рік  | Дохід, млрд грн | Темп приросту доходу, % |
|---------------|------|-----------------|-------------------------|
| 1. Сільпо     | 2018 | 64,4            | -                       |
|               | 2019 | 72,8            | +13,04                  |
|               | 2020 | 70,0            | -3,85                   |
|               | 2021 | 84,7            | +21,00                  |
|               | 2022 | 93,0            | +9,80                   |
|               | 2023 | 79,7            | -14,29                  |
| 2. АТБ-Маркет | 2018 | 123,9           | -                       |
|               | 2019 | 148,7           | +20,01                  |
|               | 2020 | 148,3           | -0,27                   |
|               | 2021 | 181,1           | +22,10                  |
|               | 2022 | 208,9           | +15,34                  |
|               | 2023 | 248,3           | +18,84                  |
| 3. Епіцентр К | 2018 | 50,4            | -                       |
|               | 2019 | 54,1            | +7,34                   |
|               | 2020 | 57,3            | +5,91                   |
|               | 2021 | 57,6            | +0,52                   |
|               | 2022 | 52,3            | -9,20                   |
|               | 2023 | 77,6            | +48,37                  |
| 4. Eva        | 2020 | 17,99           | -                       |
|               | 2021 | 19,78           | +9,95                   |
|               | 2022 | 13,0            | -34,27                  |
|               | 2023 | 15,7            | +20,77                  |
| 5. Rozetka    | 2021 | 21,2            | -                       |
|               | 2022 | 18,0            | -15,09                  |
|               | 2023 | 25,5            | +41,67                  |
| 6. Foxtrot    | 2018 | 12,2            | —                       |
|               | 2019 | 13,0            | +6,56                   |
|               | 2020 | 12,5            | -3,85                   |
|               | 2021 | 13,8            | +10,40                  |
|               | 2022 | 12,0            | -13,04                  |
|               | 2023 | 13,5            | +12,50                  |
| 7. Auchan     | 2018 | 14,5            | —                       |
|               | 2019 | 13,8            | -4,83                   |
|               | 2020 | 13,0            | -5,80                   |
|               | 2021 | 14,5            | +11,54                  |
|               | 2022 | 10,7            | -26,21                  |
|               | 2023 | 9,8             | -8,41                   |

Продовження таблиці 2.14

|           |      |      |        |
|-----------|------|------|--------|
| 8. METRO  | 2018 | 18,0 | —      |
|           | 2019 | 19,5 | +8,33  |
|           | 2020 | 20,0 | +2,56  |
|           | 2021 | 21,0 | +5,00  |
|           | 2022 | 20,1 | -4,29  |
|           | 2023 | 25,5 | +26,87 |
| 9. NOVUS  | 2018 | 10,0 | —      |
|           | 2019 | 10,8 | +8,00  |
|           | 2020 | 11,5 | +6,48  |
|           | 2021 | 12,0 | +4,35  |
|           | 2022 | 13,4 | +11,67 |
|           | 2023 | 16,8 | +25,37 |
| 10. VARUS | 2018 | 8,5  | —      |
|           | 2019 | 9,0  | +5,88  |
|           | 2020 | 9,5  | +5,56  |
|           | 2021 | 10,0 | +5,26  |
|           | 2022 | 11,0 | +10,00 |
|           | 2023 | 12,5 | +13,64 |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Порівняльний аналіз динаміки доходів дає змогу оцінити здатність підприємств адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі, зокрема викликів цифрової трансформації, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Розрахунок темпів приросту доходу відображає ефективність бізнес-моделей у контексті зростання, стабільності та стійкості (див. рис. 2.4).

Компанія Сільпо демонструє нестабільну динаміку: хоча у 2021–2022 роках було зафіксовано позитивні темпи приросту, у 2023 році відбулося падіння доходу на понад 14%. Це може бути пов'язано з операційними втратами або зниженням купівельної спроможності в певних регіонах.

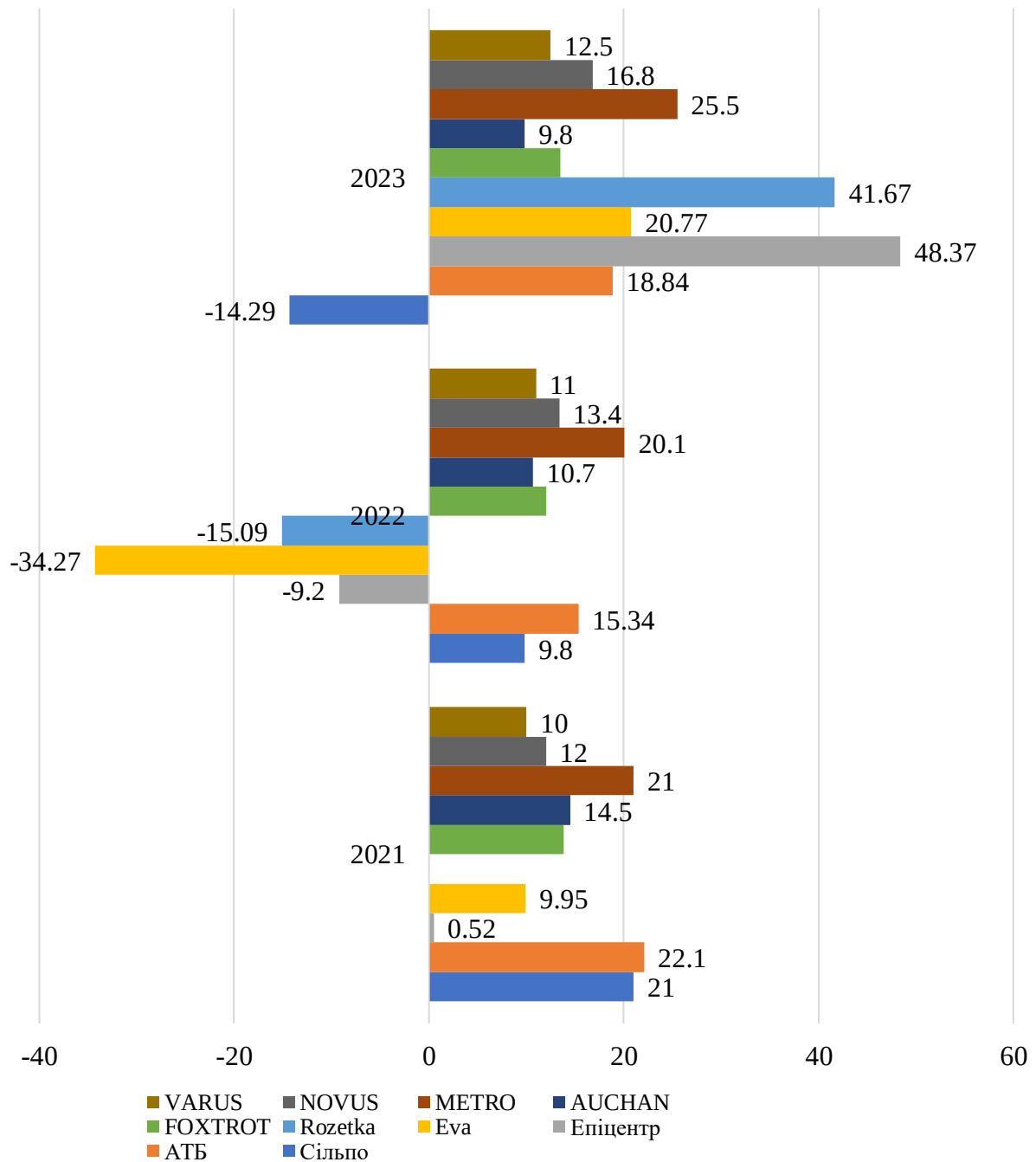


Рисунок 2.4. Динаміка зростання доходів досліджуваних підприємств за 2021-2023 рр., %.

Джерело: складено за розрахунками автора.

АТБ-Маркет зберігає стабільне зростання доходів із позитивними темпами майже в усі роки, за винятком 2020-го. Компанія посідає провідні

позиції в українському ритейлі завдяки активному розширенню мережі та ціновій політиці.

Епіцентр К продемонстрував стрибкоподібне зростання доходів у 2023 році (+48,37%), що є найвищим показником серед усіх досліджуваних компаній за період. Це свідчить про відновлення попиту та ефективне реагування на потреби ринку після складного 2022 року.

Ева має коливальну динаміку доходів, з падінням у 2020 році та частковим відновленням у 2021-му. Обмеженість даних за 2022–2023 роки унеможливорює повноцінну оцінку стійкості бізнесу.

Rozetka, як цифровий гравець, у 2023 році продемонструвала істотне зростання (+41,67%), що підтверджує її успішну адаптацію до трендів електронної комерції попри скорочення доходу в 2022 році.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш стійкими та конкурентоспроможними на ринку в умовах цифрової економіки є АТБ-Маркет та Rozetka. Їх бізнес-моделі забезпечують позитивну динаміку доходів навіть в умовах кризи. Водночас Епіцентр К демонструє високий потенціал відновлення та масштабування, а Сільпо стикається з певними викликами, що потребують стратегічного переосмислення.

Foxtrot демонструє відносно стабільну динаміку доходів з помірними коливаннями. Після зниження в 2020 та 2022 роках, у 2023 році спостерігається відновлення (+12,5%). Це свідчить про збереження позицій на ринку побутової техніки та електроніки навіть в умовах спаду споживчої активності. Компанія показує здатність до часткової адаптації до ринкових шоків, однак зростання не є системним.

Auchan зазнає тривалого зниження доходів, особливо помітного у 2022 році (–26,2%) і продовженням спадної динаміки у 2023 році. Це може свідчити про втрачену частку ринку, зниження лояльності клієнтів та недостатню адаптацію до сучасних форматів роздрібної торгівлі. Стратегія

розвитку мережі, орієнтованої на гіпермаркети, в умовах зміненої поведінки споживачів поступово втрачає ефективність.

Metro демонструє стійкий позитивний тренд із винятком короткострокового падіння у 2022 році, що пояснюється зовнішніми макроекономічними факторами. Проте вже у 2023 році компанія показала суттєвий приріст (+26,9%), що свідчить про високу адаптивність, ефективне управління товарними запасами та актуальність формату гуртової торгівлі в умовах економії.

Novus демонструє поступове та органічне зростання протягом усього аналізованого періоду. Темпи приросту помірні, однак стабільні, що вказує на системну експансію та нарощення ринкової присутності. Значне зростання у 2023 році (+25,4%) свідчить про ефективну реакцію на нові виклики та, ймовірно, успішне відкриття нових торгових точок, зокрема у регіонах з підвищеним попитом.

Varus зберігає позитивну динаміку протягом шести років поспіль, з поступовим прискоренням зростання. Компанія нарощує свою частку ринку за рахунок формату «середній плюс», ефективної логістики та помірною ціновим позиціонуванням. Така стратегія помірною органічного зростання забезпечує їй стійкість у мінливих ринкових умовах.

Коливання темпів приросту вказують на необхідність гнучких управлінських рішень, інвестицій у цифрові канали продажів і вдосконалення логістичних процесів. З огляду на ці фактори, фінансово-економічна динаміка розглянутих компаній є важливим маркером їх конкурентоспроможності в середовищі постійних технологічних змін і макроекономічних ризиків, що впливає на конкурентоспроможність підприємств (рис.2.5).

| ПОКАЗНИКИ<br>ДІЛОВОЇ<br>АКТИВНОСТІ                                                                                                                        | ПОКАЗНИКИ<br>ФІНАНСОВОЇ<br>СТІЙКОСТІ                                                                                                             | ПОКАЗНИКИ<br>РЕНТАБЕЛЬНОСТІ                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• оборотність активів</li> <li>• оборотність запасів</li> <li>• оборотність дебіторської заборгованості</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт автономії</li> <li>• коефіцієнт фінансового ризику</li> <li>• поточна ліквідність</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність продажів</li> <li>• рентабельність активів</li> <li>• рентабельність власного капіталу</li> </ul> |

Рисунок 2.5. Показники фінансово-економічної діяльності підприємств, що характеризують їх конкурентоспроможність.

Джерело: узагальнено автором.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств доцільно комбінувати класичні фінансові коефіцієнти з індикаторами адаптації до цифрової економіки. Найінформативнішими є рентабельність продажів, оборотність активів, коефіцієнт автономії та темп приросту доходу. У сукупності ці показники дозволяють сформуванати цілісне уявлення про ефективність управління ресурсами, стійкість до шоків, гнучкість стратегії та потенціал до зростання на конкурентному ринку.

У таблиці 2.15 узагальнено розрахунки фінансово-економічних показників (ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності) за 2021-2023 рр.



Таблиця 2.15

Показники фінансово-економічної діяльності підприємств торговельної галузі України, що характеризують їх конкурентоспроможність у 2021–2023 роках

| Показник                                  | 2021  | 2022 | 2023 | Показник                                  | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------------|-------|------|------|-------------------------------------------|------|------|------|
| <b>СІЛЬПО</b>                             |       |      |      | <b>АТБ-МАРКЕТ</b>                         |      |      |      |
| Рентабельність продажів, %                | 2,36  | 0,23 | 1,30 | Рентабельність продажів, %                | 2,21 | 1,48 | 1,85 |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 1,50  | 0,20 | 0,85 | Рентабельність активів (ROA), %           | 3,80 | 2,90 | 3,35 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 5,10  | 0,90 | 3,00 | Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 9,30 | 7,50 | 8,40 |
| Оборотність активів                       | 1,8   | 1,9  | 1,7  | Оборотність активів                       | 2,3  | 2,4  | 2,5  |
| Оборотність запасів                       | 5,2   | 4,9  | 4,6  | Оборотність запасів                       | 7,1  | 6,7  | 7,3  |
| Оборотність дебіторської заборгованості   | 12,5  | 11,9 | 12,1 | Оборотність дебіторської заборгованості   | 18,3 | 17,5 | 18,9 |
| Коефіцієнт автономії                      | 0,41  | 0,43 | 0,40 | Коефіцієнт автономії                      | 0,51 | 0,52 | 0,53 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | 1,44  | 1,33 | 1,50 | Коефіцієнт фінансового ризику             | 0,96 | 0,92 | 0,89 |
| Поточна ліквідність                       | 1,25  | 1,31 | 1,22 | Поточна ліквідність                       | 1,43 | 1,47 | 1,51 |
| <b>ЕПІЦЕНТР К</b>                         |       |      |      | <b>EVA</b>                                |      |      |      |
| Рентабельність продажів, %                | 6,26  | 5,01 | 2,90 | Рентабельність продажів, %                | 4,52 | 4,52 | 4,52 |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 5,50  | 4,20 | 2,40 | Рентабельність активів (ROA), %           | 3,70 | 3,70 | 3,70 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 12,70 | 9,40 | 6,00 | Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 8,10 | 8,10 | 8,10 |
| Оборотність активів                       | 1,6   | 1,4  | 1,9  | Оборотність активів                       | 1,9  | 1,9  | 1,9  |
| Оборотність запасів                       | 4,8   | 4,4  | 4,9  | Оборотність запасів                       | 4,6  | 4,6  | 4,6  |
| Оборотність дебіторської заборгованості   | 10,2  | 9,4  | 10,7 | Оборотність дебіторської заборгованості   | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| Коефіцієнт автономії                      | 0,38  | 0,39 | 0,41 | Коефіцієнт автономії                      | 0,44 | 0,44 | 0,44 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | 1,63  | 1,56 | 1,44 | Коефіцієнт фінансового ризику             | 1,27 | 1,27 | 1,27 |
| Поточна ліквідність                       | 1,19  | 1,14 | 1,26 | Поточна ліквідність                       | 1,30 | 1,30 | 1,30 |

Продовження таблиці 2.15

| ROZETKA                                   |      |      |      | AUCHAN                                    |   |   |      |
|-------------------------------------------|------|------|------|-------------------------------------------|---|---|------|
| Рентабельність продажів, %                | 0,16 | 0,16 | 0,16 | Рентабельність продажів, %                | - | - | 0,5  |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 0,10 | 0,10 | 0,10 | Рентабельність активів (ROA), %           | - | - | 0,3  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 1,20 | 1,20 | 1,20 | Рентабельність власного капіталу (ROE), % | - | - | 1,2  |
| Оборотність активів                       | 2,2  | 1,9  | 2,4  | Оборотність активів                       | - | - | 1,3  |
| Оборотність запасів                       | 6,2  | 5,8  | 6,5  | Оборотність запасів                       | - | - | 3,5  |
| Оборотність дебіторської заборгованості   | 14,1 | 13,3 | 14,8 | Оборотність дебіторської заборгованості   | - | - | 9,2  |
| Коефіцієнт автономії                      | 0,46 | 0,47 | 0,49 | Коефіцієнт автономії                      | - | - | 0,39 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | 1,17 | 1,13 | 1,04 | Коефіцієнт фінансового ризику             | - | - | 1,56 |
| Поточна ліквідність                       | 1,35 | 1,38 | 1,42 | Поточна ліквідність                       | - | - | 1,29 |
| FOXTROT                                   |      |      |      | NOVUS                                     |   |   |      |
| Рентабельність продажів, %                | -    | -    | 1,8  | Рентабельність продажів, %                | - | - | 3,4  |
| Рентабельність активів (ROA), %           | -    | -    | 1,1  | Рентабельність активів (ROA), %           | - | - | 2,5  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | -    | -    | 4,6  | Рентабельність власного капіталу (ROE), % | - | - | 7,1  |
| Оборотність активів                       | -    | -    | 1,7  | Оборотність активів                       | - | - | 1,9  |
| Оборотність запасів                       | -    | -    | 4,2  | Оборотність запасів                       | - | - | 4,7  |
| Оборотність дебіторської заборгованості   | -    | -    | 11,1 | Оборотність дебіторської заборгованості   | - | - | 12,3 |
| Коефіцієнт автономії                      | -    | -    | 0,44 | Коефіцієнт автономії                      | - | - | 0,46 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | -    | -    | 1,27 | Коефіцієнт фінансового ризику             | - | - | 1,17 |
| Поточна ліквідність                       | -    | -    | 1,34 | Поточна ліквідність                       | - | - | 1,44 |
| METRO                                     |      |      |      | VARUS                                     |   |   |      |
| Рентабельність продажів, %                | -    | -    | 2,6  | Рентабельність продажів, %                | - | - | 2,9  |
| Рентабельність активів (ROA), %           | -    | -    | 2,0  | Рентабельність активів (ROA), %           | - | - | 1,9  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | -    | -    | 6,3  | Рентабельність власного капіталу (ROE), % | - | - | 5,4  |

Продовження таблиці 2.15

|                                         |   |   |      |                                         |   |   |      |
|-----------------------------------------|---|---|------|-----------------------------------------|---|---|------|
| Оборотність активів                     | - | - | 2,1  | Оборотність активів                     | - | - | 1,8  |
| Оборотність запасів                     | - | - | 5,3  | Оборотність запасів                     | - | - | 4,5  |
| Оборотність дебіторської заборгованості | - | - | 13,5 | Оборотність дебіторської заборгованості | - | - | 10,9 |
| Коефіцієнт автономії                    | - | - | 0,48 | Коефіцієнт автономії                    | - | - | 0,45 |
| Коефіцієнт фінансового ризику           | - | - | 1,08 | Коефіцієнт фінансового ризику           | - | - | 1,22 |
| Поточна ліквідність                     | - | - | 1,51 | Поточна ліквідність                     | - | - | 1,38 |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Для наочної оцінки прибутковості операційної діяльності підприємств торговельної галузі доцільним є аналіз динаміки рентабельності продажів, що безпосередньо відображає ефективність формування фінансового результату у відсотковому співвідношенні до виручки. На рисунку 2.6 подано порівняльну динаміку цього показника для досліджуваних підприємств – Сільпо, АТБ, Епіцентр, Eva та Rozetka – упродовж 2021–2023 років.

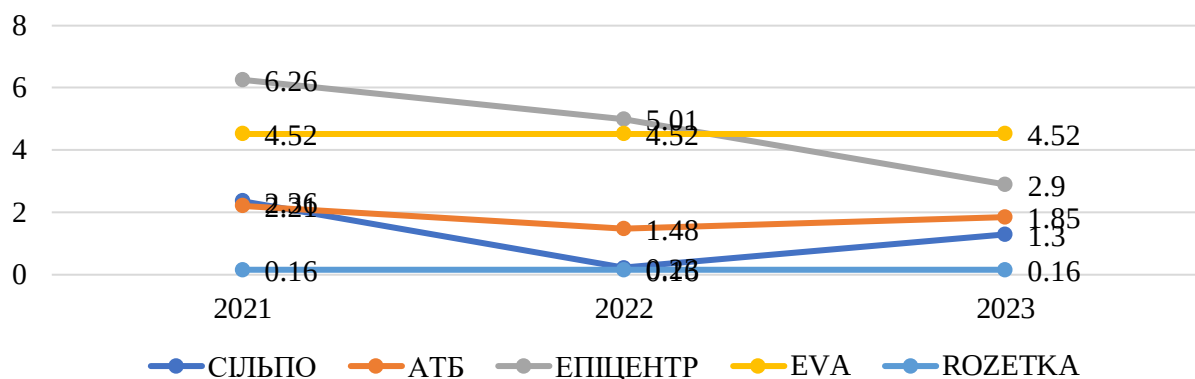


Рисунок 2.6. Динаміка показників рентабельності продажів досліджуваних підприємств за 2021-2023 рр.

Джерело: складено за розрахунками автора.

Аналіз динаміки показника рентабельності продажів засвідчує суттєві відмінності в рівні прибутковості між підприємствами, а також їхню чутливість до зовнішніх викликів. Найвищі значення протягом аналізованого періоду стабільно демонстрував Епіцентр, попри деяке зниження в 2023 році, що може бути пов'язане з підвищенням витратної складової та коливанням попиту. Eva забезпечує стабільно однаковий рівень рентабельності, що свідчить про збалансовану операційну модель.

АТБ характеризується помірним зниженням показника у 2022 році з подальшим зростанням у 2023 році, що може свідчити про реалізацію заходів з оптимізації витрат. У Сільпо спостерігається волатильність: після просідання у 2022 році – відновлення прибутковості в 2023 році. Найнижчі значення характерні для Rozetka, що є типовим для платформи електронної

комерції, де рівень конкуренції та операційні витрати залишаються високими.

Загалом, рентабельність продажів є важливим критерієм оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки в умовах зростаючої конкуренції саме ефективне формування прибутку визначає фінансову життєздатність і перспективи розвитку компанії.

Одним із ключових індикаторів фінансової стабільності та платоспроможності підприємства є показник поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. На рисунку 2.7 наведено зміну рівня поточної ліквідності у Сільпо, АТБ, Епіцентрі, Ева та Rozetka протягом 2021–2023 років.

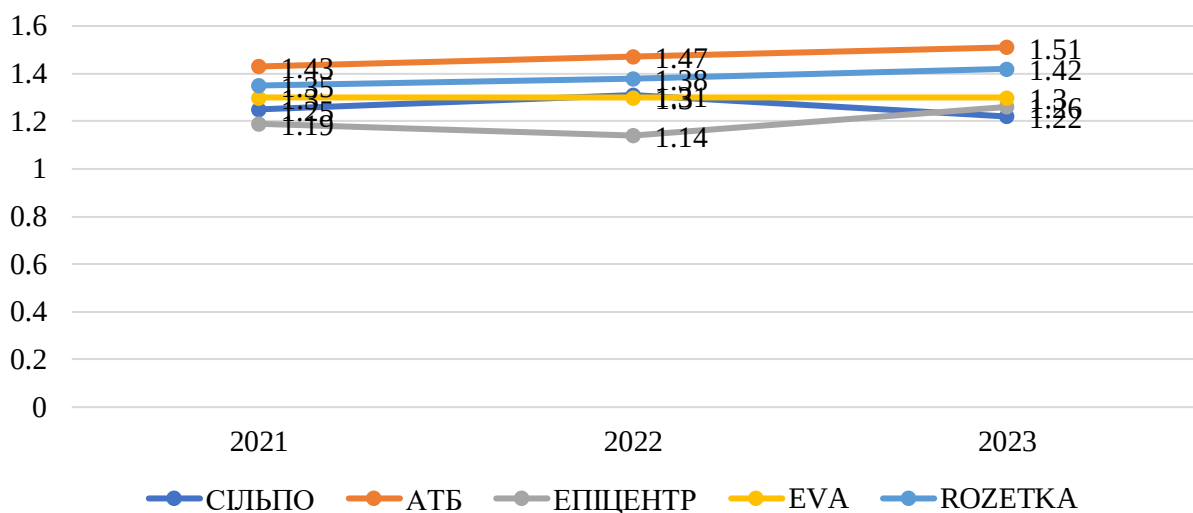


Рисунок 2.7. Динаміка поточної ліквідності досліджуваних підприємств за 2021-2023 рр.

Джерело: складено за розрахунками автора.

Показник поточної ліквідності всіх досліджуваних підприємств протягом 2021–2023 років перебуває в межах нормативного значення (1,0–2,0), що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Найвищі значення стабільно

демонструє АТБ, що вказує на наявність достатнього обсягу обігових коштів для підтримання операційної діяльності.

Eva і Rozetka також утримують значення ліквідності на прийнятному рівні, демонструючи поступове зростання, що може бути наслідком оптимізації дебіторської заборгованості та управління запасами. У Сільпо спостерігається коливання, зокрема незначне зниження у 2023 році, що може свідчити про зростання короткострокових зобов'язань або погіршення структури обігових активів. Найнижчий рівень ліквідності характерний для Епіцентру, хоча він також залишається в межах допустимого.

Загалом, аналіз динаміки поточної ліквідності свідчить про контрольовану ситуацію з короткостроковою платоспроможністю у більшості підприємств, що є важливою умовою збереження їх конкурентних позицій у нестабільному ринковому середовищі.

Оборотність дебіторської заборгованості є ключовим показником ефективності управління розрахунками з покупцями та клієнтами. Вона відображає швидкість повернення коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість, і впливає на ліквідність та оборотність капіталу. На рисунку 2.8 представлено зміну цього показника у провідних підприємств торговельної галузі – Сільпо, АТБ, Епіцентру, Eva та Rozetka – за 2021–2023 роки.

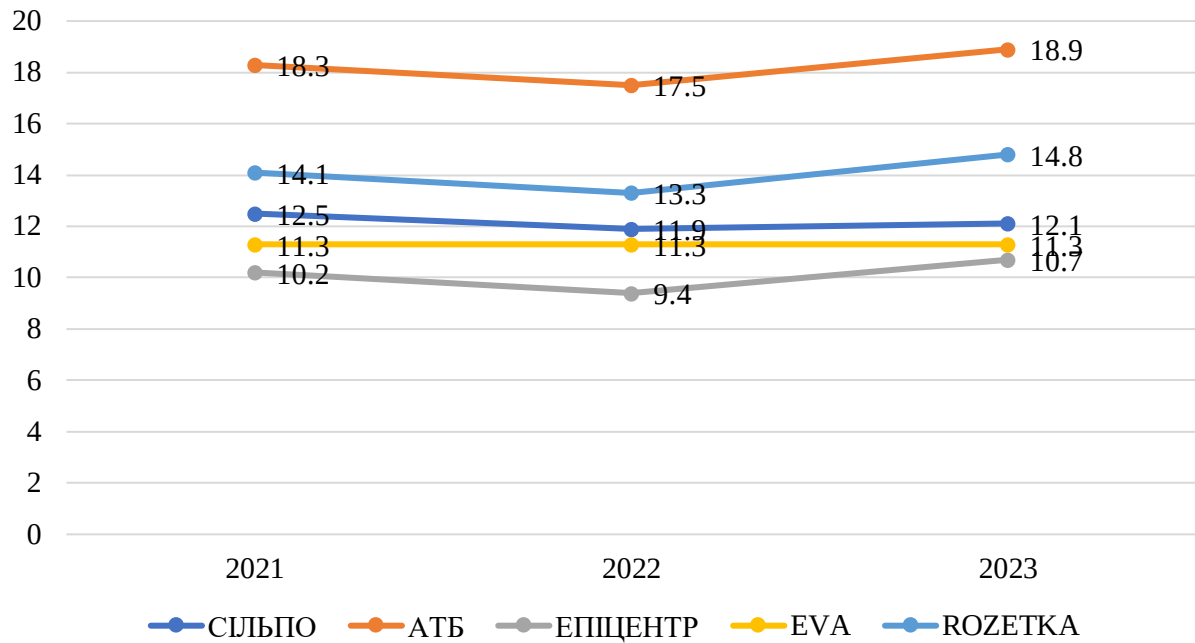


Рисунок 2.8. Динаміка оборотності дебіторської заборгованості досліджуваних підприємств за 2021-2023 рр.

Джерело: складено за розрахунками автора.

Найвищий рівень оборотності дебіторської заборгованості протягом усього періоду демонструє АТБ, що свідчить про високий рівень платіжної дисципліни клієнтів, ефективне управління дебіторською політикою та мінімальні ризики затримок платежів. Поступове зростання показника вказує на посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Rozetka також утримує високе значення оборотності, демонструючи зростання з 14,1 у 2021 році до 14,8 у 2023 році. Це свідчить про оптимізацію фінансових потоків у секторі e-commerce, де швидкість обігу грошових коштів є критично важливою.

Сільпо утримує стабільну динаміку, хоча й з дещо нижчим рівнем, що свідчить про помірну ефективність політики розрахунків. Епіцентр демонструє зростання показника після просідання у 2022 році, що може свідчити про впровадження антикризових заходів. Eva, хоча й має найнижчий рівень оборотності, показує позитивну динаміку – з 9,4 до 10,9

оборотів, що свідчить про поступове підвищення ефективності дебіторського контролю.

Загалом, висока оборотність дебіторської заборгованості свідчить про надійність клієнтської бази, ефективну комунікацію з покупцями та сприятливі умови для підтримання ліквідності, що є важливою умовою збереження конкурентних переваг на ринку.

Аналіз узагальнених фінансово-економічних показників підприємств торговельної галузі є ключовим етапом у дослідженні їх конкурентоспроможності, оскільки дозволяє здійснити кількісну оцінку ефективності, стійкості та операційної гнучкості компаній в умовах динамічного ринкового середовища. Представлені на рисунку 2.9 показники згруповані у три основні блоки – рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості – що охоплюють найважливіші аспекти функціонування підприємств.



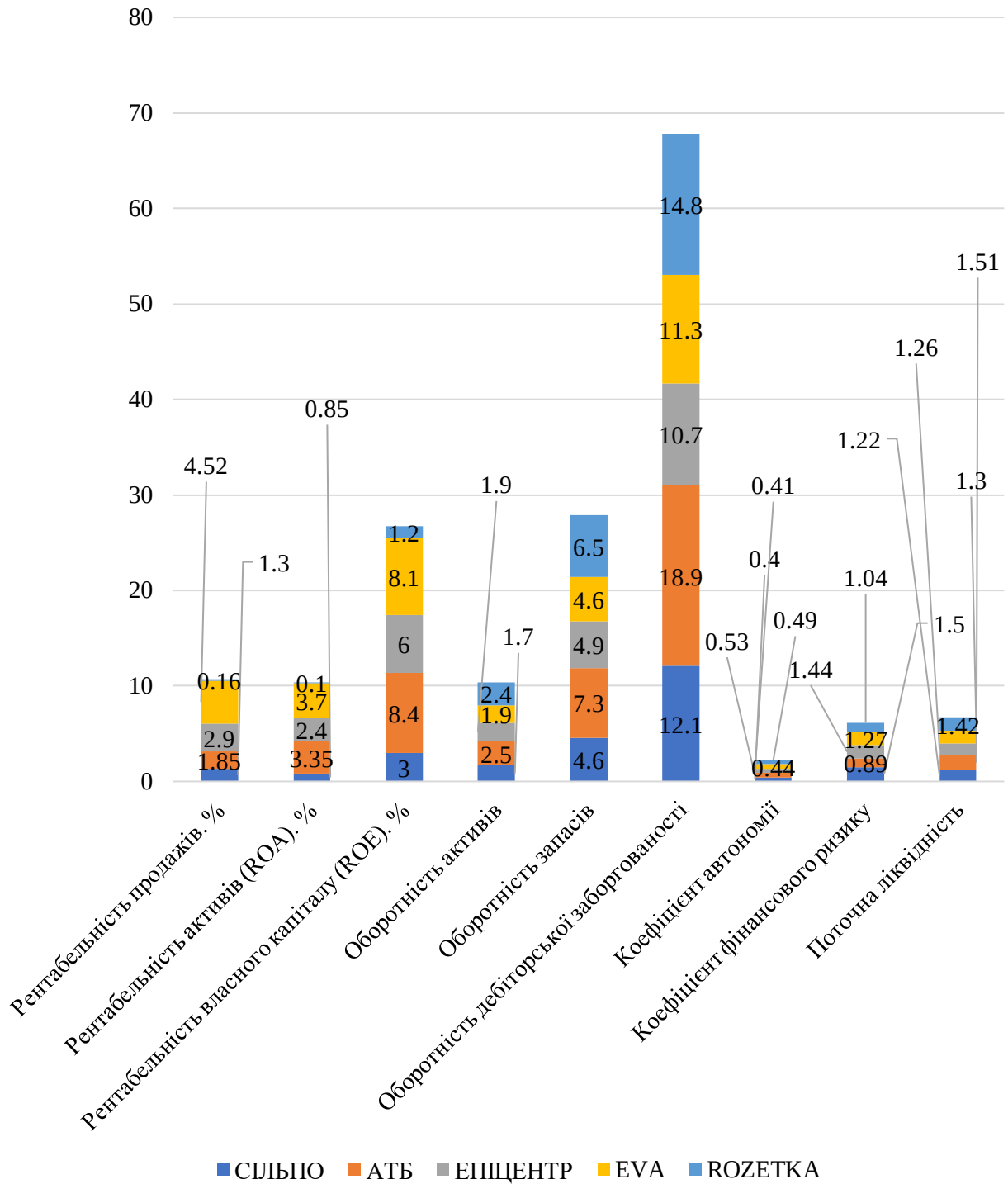


Рисунок 2.9. Показники фінансово-економічної діяльності підприємств торговельної галузі України, що характеризують їх конкурентоспроможність у 2023 році.

Джерело: складено за розрахунками автора.

Показники рентабельності відображають здатність генерувати прибуток від основної діяльності, ефективність використання активів і

капіталу, а також створюють базу для оцінки внутрішнього потенціалу розвитку. Індикатори ділової активності характеризують швидкість обороту ресурсів та ефективність управління товарними запасами й дебіторською заборгованістю, що прямо впливають на оборотність капіталу і грошовий потік. Показники фінансової стійкості дають змогу оцінити рівень автономії підприємств, залежність від залучених ресурсів та здатність підтримувати ліквідність у короткостроковому періоді.

Комплексне порівняння цих показників дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо позиціонування підприємств у конкурентному середовищі, виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також встановити пріоритетні напрями удосконалення стратегій управління в умовах цифрової трансформації та зростаючої ринкової турбулентності.

Щодо дослідження конкуренції у торговій галузі економіки України, то через різноманітність форм та видів підприємств за всіма підгалуззями спостерігається монополістична конкуренція. Хоча у більшості підгалуззей роздрібної торгівлі можливо виділити лідерів, якими є торговельні мережі.

Відмічаємо наявність проблем з конкурентоспроможністю у торговельних підприємств, що вимагає використання відповідного механізму управління, який буде враховувати процеси цифровізації, які відбуваються у торгівлі та економічних системах різного рівня.

### **2.3. Оцінювання впливу управління на конкурентоспроможність торговельної галузі України в умовах цифрової економіки**

У сучасних умовах цифрової економіки механізм управління торговельними підприємствами відіграє ключову роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Зміни в поведінці споживачів, розвиток онлайн-каналів збуту та впровадження новітніх технологій вимагають від компаній нових підходів до управління. Ефективність функціонування торговельної галузі значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати свої управлінські стратегії відповідно до нових викликів ринку.

Дослідження показують, що впровадження цифрових інструментів управління, таких як CRM-системи, електронна комерція, аналітика великих даних і автоматизація логістичних процесів, позитивно впливає на продуктивність і прибутковість торговельних компаній. Прикладом є українська мережа Rozetka, яка завдяки інтеграції цифрових технологій стала лідером онлайн-торгівлі в країні. Компанія активно впроваджує автоматизовані склади, системи персоналізації пропозицій і гнучкі логістичні рішення, що дозволило суттєво розширити клієнтську базу.

Іншим прикладом є компанія Фокстрот, яка розвиває омніканальні продажі та використовує системи бізнес-аналітики для глибшого розуміння споживчих потреб. Це дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною не лише у великих містах, а й у регіонах. Також варто згадати мережу Епіцентр, яка поступово інтегрує цифрові рішення в управління ланцюгами постачання та впроваджує мобільні додатки для підвищення зручності покупок.

Підприємства, що активно використовують механізми цифрової трансформації, демонструють вищий рівень гнучкості та адаптивності, що особливо важливо у періоди економічної нестабільності. Наприклад, компанії Comfy і Watsons Україна змогли швидко адаптуватися до змін

ринку під час пандемії COVID-19, розширивши онлайн-продажі та впровадивши безконтактну доставку.

Разом із тим впровадження цифрових рішень супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем слід виділити потребу у кваліфікованих кадрах, високі витрати на модернізацію технологічної інфраструктури, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою. Зокрема, АТБ-Маркет, одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, зіштовхується з викликами масштабування ІТ-інфраструктури в умовах стрімкого розширення.

EVA демонструє активний розвиток цифрових каналів продажів і програм лояльності. Компанія вдосконалює мобільні додатки, впроваджує сучасні системи персоналізації пропозицій і активно працює над розвитком власних брендів через онлайн-платформи, що дозволяє мережі підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у сфері beauty-ритейлу.

Сільпо, як одна з провідних мереж супермаркетів, активно інвестує у цифровізацію сервісів: мобільні додатки, замовлення онлайн і послуги доставки. Особливістю є використання великих даних для формування персоналізованих пропозицій і програм лояльності, що дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів та оптимізувати товарні залишки.

Разом із тим впровадження цифрових рішень супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем слід виділити потребу у кваліфікованих кадрах, високі витрати на модернізацію технологічної інфраструктури, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою. Наприклад, АТБ-Маркет, одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, зіштовхується з викликами масштабування ІТ-інфраструктури в умовах стрімкого розширення. Аналогічні виклики постають і перед мережами Епіцентр, EVA та Сільпо, які, з одного боку, активно нарощують цифрові

компетенції, а з іншого – потребують значних інвестицій у кібербезпеку та підготовку персоналу для ефективного використання новітніх технологій.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю торговельної галузі України повинно бути спрямоване на комплексну модернізацію управлінських механізмів, що передбачає інтеграцію інноваційних технологій, підвищення цифрової грамотності персоналу, розвиток клієнтоорієнтованих підходів і впровадження систем моніторингу ефективності діяльності. Лише за таких умов торговельні підприємства зможуть зберегти й посилити свої конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному ринках.

Проведене дослідження торгової галузі економіки України та торгових підприємств в Україні показало наявність проблем, що пов'язані з формуванням і забезпеченням конкурентоспроможності. Проблеми торгових підприємств в Україні в управлінні конкурентоспроможністю значною мірою спричинені проблемами формування і використання механізмів управління конкурентоспроможністю, а також негативним впливом механізмів управління конкурентоспроможністю на конкурентоспроможність торгових підприємств. Наведене вимагає проведення оцінювання впливу механізмів управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств України з врахуванням збільшення темпів цифровізації національної економічної системи.

Вважаємо доречним оцінити особливості розробки та використання складових управління конкурентоспроможністю торговими підприємствами (УКСТП) України спираючись на наведену структуру механізму на рис. 1.4. При цьому оцінювання будемо робити, розбивши всі торгові підприємства України на чотири групи згідно їх розмірам, спираючись на Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а саме: мікропідприємства - балансова вартість активів до 350 тисяч євро включно, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до 700 тисяч

євро включно, середня кількість працівників - до 10 осіб включно; малі підприємства - балансова вартість активів до 4 мільйонів євро включно, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до 8 мільйонів євро включно, середня кількість працівників до 50 осіб включно; середні підприємства - балансова вартість активів до 20 мільйонів євро включно, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до 40 мільйонів євро включно, середня кількість працівників до 250 осіб включно; великі підприємства – все, що вище критеріїв середніх підприємств [53]. Доречно додати до класифікації торгових підприємств згідно їх розмірами, яка наведена в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», додатковий критерій кількість торговельних точок, а саме: для мікропідприємств торгівлі – одна торговельна точка або Інтернет-ресурс; для малих торгових підприємств – від однієї торговельної точки до трьох, у тому числі Інтернет-ресурс; для середніх торгових підприємств – від чотирьох до десяти торговельних точок, у тому числі Інтернет-ресурси (можливо більше одного); для великих торговельних підприємств – більше десяти торговельних точок, у тому числі Інтернет-ресурси (більше одного).

Також оцінювання буде базуватись на використанні бальної оцінки (див. підрозділ 1.3), де кожна складова УКСТП буде оцінюватись по відповідній шкалі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Шкала оцінювання складових УКСТП

| Бали           | 0-2                                                             | 3-4                                                           | 5-6                                                             | 7-8                                                              | 9-10                                                            |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Характеристика | Критичні проблеми з формуванням і використанням складової УКСТП | Значні проблеми з формуванням і використанням складової УКСТП | Достатні проблеми з формуванням і використанням складової УКСТП | Не значні проблеми з формуванням і використанням складової УКСТП | Відсутні проблеми з формуванням і використанням складової УКСТП |

Джерело: власні дослідження.

Загальна оцінка щодо впливу механізму управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств України з поділом їх на

відповідні види згідно розмірам буде розрахована як середня арифметична на основі визначених балів по кожній підсистемі УКСТП з врахуванням наведеної вище шкали оцінювання (табл. 2.13), а оцінка по кожній підсистемі УКСТП буде розраховуватись як середня арифметична на основі визначених балів по кожній складовій, що входить у відповідну підсистему УКСТП з врахуванням наведеної вище шкали оцінювання (табл. 2.17)

Почнемо оцінювання з аналітичної підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні (рис. 1.4).

Купівля та використання цифрових технологій торговельними підприємствами різних видів в Україні були досліджені у підрозділі 2.1 роботи, а також у SWOT-аналізі (табл. 2.11), що дозволяє зробити наступну оцінку: для всіх видів торгових підприємств використання цифрових технологій стикалось зі значними проблемами, особливо щодо розмірів вкладень та використання номенклатури цифрових технологій [36]. Однак, для великих торговельних підприємств бал за цією складовою УКСТП буде дорівнювати чотирьом, а для середніх, малих та мікро торгових підприємств бал буде дорівнювати трьом.

Щодо здійснення та використання процедур оцінювання, то, враховуючи низькі значення використання цифрових технологій, на яких і базуються сучасні процедури оцінки, можемо відмітити, що торговельні підприємства мали проблеми. Однак, якщо великі торговельні підприємства за рахунок організації та наявності ресурсів, могли здійснювати адекватну але обмежену оцінку власної господарської діяльності (бал оцінювання п'ять), то середні торговельні підприємства могли робити обмежену та фрагментарну оцінку через обмеженість ресурсів (бал оцінювання чотири), натомість малі та мікро торговельні підприємства України у переважній більшості роблять оцінку тільки в межах окремих ключових задач (бал оцінювання три).

Формування та використання управлінської інформації є основою для ефективної управлінської роботи, у тому числі у сфері конкурентоспроможності. Враховуючи наведене вище по оцінці та трудові і фінансові ресурси, які можуть залучити торговельні підприємства різних видів в Україні до збору та обробки управлінської інформації, а також використання цифрових технологій, можемо зазначити наявність: для великих підприємств достатніх проблем з цією складовою УКСТП (6 балів); для середніх підприємств – значних проблем (4 бали); для малих підприємств – значних проблем (3 бали); для мікропідприємств – критичних проблем (2 бали).

Бази даних, які можуть формуватись, як торговельними підприємствами, так і іншими учасниками ринку, є підґрунтям для здійснення оцінки та формування управлінської інформації [199]. Наразі є значні проблеми з формуванням і використанням баз даних торговельними підприємствами в Україні. Тільки великі торговельні підприємства можуть ефективно формувати бази даних в Україні, інші види торговельних підприємств роблять це обмежено через брак ресурсів. Натомість зовнішні бази даних не розвинені, обмежені та закриті для доступу. Враховуючи наведене, можемо надати таку оцінку цієї складової УКСТП: для великих підприємств – 6 балів (достатні проблеми); для середніх підприємств – 4 бали (значні проблеми); для малих та мікропідприємств – 2 бали (критичні проблеми).

Щодо суб'єктів управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні, то їх кількість збільшувалась та змінювалась у період проведення дослідження (2014-2023 роки) під впливом переходу на постіндустріальну модель розвитку, збільшення демократизації економіки країни та суспільства, а також цифровізації економіки країни і суспільства. Нарощування кількості суб'єктів управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, особливо на фоні значно корупції та частки



тіньового ринку, призводила до проблем з цією складовою УКСТП. Підприємствам торгівлі в Україні потрібно було нести все більші транзакційні витрати, що зменшувало їх конкурентоспроможність в умовах високої чутливості споживачів в країні до цін продукції (робіт, послуг). Тоді можливо оцінити рівень проблематики взаємодії різних видів торговельних підприємств в Україні з суб'єктами УКСТП: для великих підприємств - 6 балів (достатні проблеми); для середніх підприємств – 5 балів (достатні проблеми); для малих підприємств – 5 балів (достатні проблеми); для мікропідприємств – 4 бали (значні проблеми).

Надалі вважаємо доречним зробити оцінювання стратегічно-цільової підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні (рис. 1.4).

Об'єкти УКСТП усіма видами підприємств торгівлі в Україні розкриті на достатньому рівні, що дозволяє по цій складовій УКСТП присвоїти всім видам торговельних підприємств оцінку на рівні вісім.

Конкурентна стратегія є базисом та визначальною складовою механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, у тому числі в Україні [168]. Відзначаємо, що тільки великі, значна частина середніх та не значна частина малих торговельних підприємств в Україні формалізують власні конкурентні стратегії. Мікробізнес у торгівлі майже не формалізує конкурентні стратегії. При цьому чітко простежується градація щодо розробки і реалізації конкурентних стратегій у торговій галузі України: великі торговельні підприємства намагаються реалізувати стратегії лідера або переслідувача на національному, регіональному та місцевих ринках (деякі роблять акцент на регіональні та місцеві ринки); середні торговельні підприємства роблять акцент на регіональні, місцеві та локальні ринки, де на регіональних ринках реалізують стратегію послідовника, а на місцевих та локальних ринках намагаються реалізовувати, або стратегію лідера (обмежено), або переслідувача (часто), або послідовника (часто); малі

та мікро торговельні підприємства концентруються на стратегіях послідовника або нішевіка (фахівця) з акцентом на місцеві та локальні ринки. Ключовою проблемою є чітка формалізація конкурентних стратегій торговельними підприємствами України, що дозволяє зробити таку оцінку цієї складової УКСТП: для великих підприємств - 8 балів (не значні проблеми); для середніх підприємств – 6 балів (достатні проблеми); для малих підприємств – 4 бали (значні проблеми); для мікропідприємств – 2 бали (критичні проблеми).

Мета та завдання УКСТП базуються на розробленій конкурентній стратегії, що дозволяє, враховуючи проведену попередню оцінку конкурентних стратегій торговельних підприємств України, надати такі оцінки цим складовим УКСТП: для великих підприємств - 8 балів (не значні проблеми); для середніх підприємств – 6 балів (достатні проблеми); для малих підприємств – 4 бали (значні проблеми); для мікропідприємств – 3 бали (значні проблеми).

Надалі проведемо оцінку забезпечувальної підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні (рис. 1.4).

Щодо дотримання принципів управління конкурентоспроможністю, то торгівельні підприємства України мають проблеми, а саме: принцип адаптивності краще використовують малі та мікропідприємства, натомість великі підприємства запізнюються за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; принцип багатоваріантності складний у дотриманні для середніх, малих та мікро торгових підприємств через його ресурсоємність; принципи безперервності та динамічності вимагають побудови систем моніторингу, що є складною задачею для всіх видів торгових підприємств в Україні; принципи комплексності та системності порушуються на середніх підприємствах через їх складність і обмежені можливості підприємств для їх реалізації; принцип науковості є складним у використанні для всіх видів

торгових підприємств в країні через низьку якість зв'язків з науковими інституціями [20]. Враховуючи наведене, можливо оцінити формування і використання принципів у УКСТП для різних видів торгових підприємств таким чином: для великих підприємств - 7 балів (не значні проблеми); для середніх підприємств – 4 бали (значні проблеми); для малих підприємств – 5 балів (достатні проблеми); для мікропідприємств – 4 бали (значні проблеми).

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю має певні проблеми на торгових підприємствах України, де для малих та мікропідприємств проблемою є проведення якісного аналізу, планування та моніторингу (6 та 5 балів відповідно). Для середніх торгових підприємств проблемою є реалізація функцій моніторингу, стимулювання, організації та координації (5 балів). Для великих підприємств торгівлі проблеми наявні у реалізації функцій: контролю, організації та моніторингу (7 балів).

Щодо використання важелів в межах управління конкурентоспроможністю, то для малих та мікро торгових підприємств проблемою є формування колективних важелів, особливо в умовах зростання кількості персоналу (7 балів), а для середніх і, особливо, великих торгових підприємств – формування індивідуальних важелів (7 та 6 балів відповідно).

Є значні відмінності у використанні у використанні торговельними підприємствами підходів до управління конкурентоспроможністю. Так великі торгові підприємства акцент роблять на системний, процесний та функціональні підходи (8 балів). Середні торгові підприємства на функціональний та процесний підходи (6 балів). Малі та мікропідприємства торгівлі на ситуаційний підхід (3 бали).

Торговельні підприємства в Україні залежно від їх розміру значно змінюють перелік інструментів управління конкурентоспроможністю. Великі торговельні підприємства використовують такі інструменти:

економічні; соціально-психологічні; адміністративні; стандартні; організаційні; планові; контрольні; регульовальні; мотиваційні (8 балів). Середні торговельні підприємства використовують такі інструменти: економічні; адміністративні; стандартні; організаційні; мотиваційні (5 балів). Малі торговельні підприємства використовують такі інструменти: економічні; творчі; організаційні; мотиваційні (4 бали). Мікропідприємства торгівлі використовують такі інструменти: економічні; творчі (3 бали).

Щодо методів управління конкурентоспроможністю, то великі та середні підприємства торгівлі в Україні роблять акцент на детермінованому методі (7 балів), малі та мікропідприємства – на ціннісно-орієнтованому (6 балів).

Оцінимо організаційну підсистему механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні (рис. 1.4).

Підсистема управління закупівлями є однією з ключових для торгових підприємств та управління конкурентоспроможністю у торгівлі [76]. Відмічаємо наявність відмінностей та проблем у формуванні і функціонуванні підсистем управління закупівлями у підприємств торгівлі різних розмірів в Україні. Великі підприємства поєднують закупівлю вітчизняних та імпорتنих товарів (закупляються переважно по прямим контрактам) зі значним ринковим впливом на постачальників, а також формуванням частини поставок через Private label, що дозволяє отримувати додатковий зиск та збільшувати прибутковість бізнесу. Однак значне зміщення акцентів на використання ринкової сили у закупівлях призводить до зростання ризиків, особливо в умовах кризового розвитку національної економіки, що може призвести до критичних проблем та навіть банкрутства (наприклад мережа магазинів Амстор). Наведе дозволяє поставити шість балів в межах оцінки. Середні торгові підприємства змушені формувати систему закупівель через поєднання контактів з гуртовими постачальниками, у тому числі імпорتنих товарів, та виробниками, що несе

у собі складнощі і проблеми, а також зменшує прибутковість роботи і збільшує ризики (оцінка – 6 балів). Малий та мікро торговий бізнес в Україні працює переважно через посередників та гуртові підприємства, однак, розвиток малого промислового підприємництва в Україні та маркетплейсів, у першу чергу іноземних, дозволяє працювати напряду з виробниками товарів (оцінка – 5 балів).

Підсистема управління персоналом базується на трьох складових: стимулювання, організація і регламентація, соціальні гарантії [182]. Враховуючи проведені дослідження у підрозділі 2.2 роботи (табл. 2.10 та рис. 2.3) відмічаємо наявність проблем у торгових підприємств в Україні з управлінням персоналом. Для великих торгових підприємств проблемою є стимулювання (оцінка – 7 балів). Для середніх торгових підприємств проблемою є організація і регламентація (оцінка – 5 балів). Для малих торгових підприємств та мікро торгового бізнесу проблемами є стимулювання та соціальні гарантії (оцінка – 3 бали).

Підсистема управління фінансами у торгівлі включає: формування власних фінансових ресурсів через чистий прибуток, цифровізацію процесів управління, доступ до позикових коштів [147]. Враховуючи проведені дослідження у підрозділах 2.1 (таблиця В.5, Додаток В) та 2.2 (таблиця В.6, Додаток В), можемо зазначити, що підприємства торгівлі мають проблеми з цифровізацією, а також генерують достатні обсяги чистого прибутку. З іншої сторони є проблеми з залученням позикових коштів, особливо для середніх торгових підприємств, у той час як для малого і мікро торгового бізнесу проблема залучення позикових коштів стала значно меншою через зростання державної підтримки, нарощування грантової підтримки та підтримки зі сторони іноземних та міжнародних організацій, а також через появу нових механізмів залучення позикових коштів, що базуються на використанні Fintech. Звідси оцінки за цією складовою УКСТП такі: великі

торгові підприємства – 8 балів; середні торгові підприємства – 5 балів; малі та мікро торгові підприємства – 6 балів.

Підсистема управління маркетингом/збутом для торгових підприємств є основою отримання прибутку. Вона складається з таких складових: персонал, використання специфічних прийомів/інструментів, ресурси, цифровізація і використання цифрових технологій [71]. Відзначаємо, що для великих торгових підприємств проблемою є залучення і підготовка персоналу у маркетингу (оцінка – 8 балів), для середніх торгових підприємств – персонал і ресурси (оцінка – 5 балів), для малих та мікро торгових підприємств – всі наведені складові (оцінка – 2 бали).

Підсистема управління зовнішніми відносинами є важливою для всіх видів торгових підприємств України, враховуючи відкритість національної економічної системи та залежність її від імпорту. Однак, ключову роль тут відіграють великі торгові підприємства (оцінка 8 балів), натомість середній, малий та мікро торговий бізнес переважно опосередковано беруть участь у зовнішньоторгових відносинах (оцінка 7 балів).

Управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) стає критично важливим для бізнесу в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку, що стосується у повній мірі торгівлі, у тому числі в Україні [16;183]. Відзначаємо нарощування КСВ у торгівлі в умовах боротьби українського народу проти російських військових агресорів. Військові економічні та соціальні виклики сформували чотири напрями корпоративної соціальної відповідальності у торгівлі: підтримка працівників, підтримка збройних сил країни, підтримка населення, підтримка соціальних ініціатив працівників. Відзначаємо, що лідерами щодо підтримки працівників є великі торгові підприємства, лідерами щодо підтримки збройних сил країни та соціальних ініціатив працівників є малий та мікро торговий бізнес. Наведе дозволяє оцінити складову УКСТП таким

чином: великі торгові підприємства – 5 балів; середні торгові підприємства – 3 бали; малий та мікро торговий бізнес – 4 бали.

Оцінку процесної підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні (рис. 1.4) зробимо загалом, спираючись на виявлені проблеми в межах оцінки складових УКСТП. Відзначаємо, що великі торгові підприємства краще та ефективніше вирішують проблеми управління конкурентоспроможністю, але мають низьку гнучкість та високу дискретність (оцінка – 6 балів). Середні торговельні підприємства страждають від дефіциту ресурсів та проблем з залученням кадрів і цифрових технологій (оцінка – 4 бали). Малий торговий бізнес є гнучким та має високу адаптивність, але має проблеми організаційного, кадрового та ресурсного характеру (оцінка – 5 балів). Мікро торгові підприємства залежать від підготовки власників та їх досвіду і компетенцій, маючи значні проблеми організаційного, ресурсного характеру, а також проблеми з використанням цифрових технологій (оцінка – 3 бали).

Підсумовуючи проведену оцінку впливу механізму управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств України в умовах цифрової економіки, можемо відмітити наявність значних проблем у всіх видів торгових підприємств країни. При цьому сукупність проблем в межах формування і використання механізму управління конкурентоспроможністю для різних видів підприємств торгівлі суттєво відрізняється. Окремо відзначаємо критичне значення цифровізації для формування, реалізації та ефективності, як УКСТП загалом, так і для його окремих складових. Підсумуємо надані оцінки та визначимо загальний вплив механізму управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств України (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Оцінка впливу механізму управління на конкурентоспроможність  
торговельних підприємств України залежно від їх розмірів**

| Підсистема/<br>складова МУКСТП          | Великі торгові<br>підприємства | Середні торгові<br>підприємства | Малі торгові<br>підприємства | Мікропідприємства<br>торгівлі |
|-----------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Цифрові технології                      | 4                              | 3                               | 3                            | 3                             |
| Оцінка                                  | 5                              | 4                               | 3                            | 3                             |
| Управлінська<br>інформація              | 6                              | 4                               | 3                            | 2                             |
| Бази даних                              | 6                              | 4                               | 2                            | 2                             |
| Суб'єкти УКСТП                          | 6                              | 5                               | 5                            | 4                             |
| Аналітична<br>підсистема                | 5                              | 4                               | 3                            | 3                             |
| Об'єкти УКСТП                           | 8                              | 8                               | 8                            | 8                             |
| Конкурентна стратегія                   | 8                              | 6                               | 4                            | 2                             |
| Мета УКСТП                              | 8                              | 6                               | 4                            | 3                             |
| Завдання УКСТП                          | 8                              | 6                               | 4                            | 3                             |
| Стратегічно-<br>цільова<br>підсистема   | 8                              | 7                               | 5                            | 4                             |
| Принципи УКСТП                          | 7                              | 4                               | 5                            | 4                             |
| Функції УКСТП                           | 7                              | 5                               | 6                            | 5                             |
| Важелі УКСТП                            | 6                              | 7                               | 7                            | 7                             |
| Підходи УКСТП                           | 8                              | 6                               | 3                            | 3                             |
| Інструменти УКСТП                       | 8                              | 5                               | 4                            | 3                             |
| Методи УКСТП                            | 7                              | 7                               | 6                            | 6                             |
| Забезпечувальна<br>підсистема           | 7                              | 6                               | 5                            | 5                             |
| Управління<br>закупівлями               | 6                              | 6                               | 5                            | 5                             |
| Управління<br>персоналом                | 7                              | 5                               | 3                            | 3                             |
| Управління фінансами                    | 8                              | 5                               | 6                            | 6                             |
| Управління<br>маркетингом/збутом        | 8                              | 5                               | 2                            | 2                             |
| Управління<br>зовнішніми<br>відносинами | 8                              | 7                               | 7                            | 7                             |
| Управління КСВ                          | 5                              | 3                               | 4                            | 4                             |
| Організаційна<br>підсистема             | 7                              | 6                               | 5                            | 5                             |
| Процесна<br>підсистема                  | 6                              | 4                               | 5                            | 3                             |
| Підсумкова<br>оцінка                    | 7 (не значні<br>проблеми)      | 5 (достатні<br>проблеми)        | 5 (достатні<br>проблеми)     | 4 (значні<br>проблеми)        |

Джерело: власні дослідження.

Проведена оцінка дозволяє визначити, що: великі торгові підприємства в Україні адекватно формують та використовують механізми управління конкурентоспроможністю, однак є проблеми з формуванням і



функціонуванням аналітичної підсистеми УКСТП, особливо з цифровізацією; середні торговельні підприємства в Україні мають проблеми з формуванням та використанням механізмів управління конкурентоспроможністю, ключові проблеми спостерігаються у аналітичній та процесних підсистемах УКСТП, де однією з головних проблем є цифровізація; малі торговельні підприємства в Україні мають проблеми з формуванням та використанням механізмів управління конкурентоспроможністю, де найбільшими є проблеми з формуванням і функціонуванням аналітичної підсистеми УКСТП, у тому числі цифровізацією; мікропідприємства торгівлі в Україні мають значні проблеми з формуванням та використанням механізмів управління конкурентоспроможністю, де найбільшими є проблеми з формуванням і функціонуванням аналітичної, стратегічно-цільової та процесної підсистем УКСТП, у тому числі цифровізацією.

Виявлена проблематика вимагає пошуку шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств України за рахунок оптимізації механізмів управління конкурентоспроможністю з акцентом на інновації та використання цифрових технологій (цифровізацію).

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведена оцінка стану і тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки за період з 2014 року до 2023 року дозволила виявити з однієї сторони ключове значення торгівлі та торгових підприємств для економічної системи України, а з іншої – значну кількість проблем, що не дозволяли торговим підприємствам повністю реалізувати власний економічний та конкурентний потенціал.

2. Виявлення та компаративна оцінка ключових тенденцій розвитку торгівлі у світі та в Україні у 2014-2023 роках дозволила визначити суттєве відставання українських торгових підприємств, особливо у сфері

використання цифрових технологій (цифровізації). Виявлення та компаративна оцінка ключових тенденцій цифровізації торгівлі у світі та в Україні у 2014-2023 роках довела, що українські підприємства торгівлі суттєво відстають від світових тенденцій цифровізації у торгівлі, що зменшує їх економічний та конкурентний потенціал і є одним з ключових стримуючих факторів розвитку, особливо в умовах економічних викликів, які впливали на торгівлю та підприємства торгівлі у період дослідження.

3. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні у період з 2014 року до 2024 року показав наявність проблем з конкурентоспроможністю підприємств торгівлі та торгової галузі економіки країни, як по відношенню до інших підприємств та галузей в державі, так і відносно один одного.

4. Проведений SWOT-аналіз, а також зважена рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі та торгового сектору загалом в економічній системі України з однієї сторони показали високий рівень конкурентоспроможності, а з іншої дозволили виявити проблеми, що стримують підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в країні, куди слід віднести інноваційну діяльність, використання цифрових технологій та управління персоналом.

5. Бальна оцінка впливу механізму управління на конкурентоспроможність торговельних підприємств України з поділом підприємств торгівлі за розмірами (великі, середні, малі, мікропідприємства) дозволила виявити проблеми, а також необхідність удосконалення УКСТП з акцентом на використання інновацій та цифрових технологій.

### **РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

#### **3.1. Інноваційні підходи до удосконалення формування управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в Україні**

У сучасних умовах цифровізації суспільства система взаємодії учасників торгового процесу зазнала значних змін. Основні учасники торгівлі, такі як покупці, користувачі, продавці та надавачі послуг, тепер активно використовують цифрові канали для реалізації своїх потреб. Покупці можуть отримати доступ до товарів і послуг через онлайн-магазини та маркетплейси, що дозволяє зробити процес купівлі більш зручним і швидким. Продавці, у свою чергу, отримують можливість проводити детальний аналіз потреб споживачів, формувати персоналізовані пропозиції і швидко реагувати на зміни в попиті (рис.3.1). Цифрові інструменти також спрощують процеси логістики та доставки, що робить обслуговування клієнтів більш ефективним.

Продукти, що є об'єктом торгівлі, доповнюються супутніми послугами, такими як технічна підтримка або післяпродажне обслуговування, що збільшує цінність пропозицій для споживачів. Цифрові платформи допомагають краще управляти цими послугами, забезпечуючи їхню доступність та ефективність.

Цифровізація також диктує нові вимоги до професійного середовища, формує нові стандарти поведінки учасників торгового процесу та підвищує роль сучасних технологій у забезпеченні ефективної комунікації та управління. Таким чином, у сучасній торгівлі цифрові

інструменти стають критичним елементом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

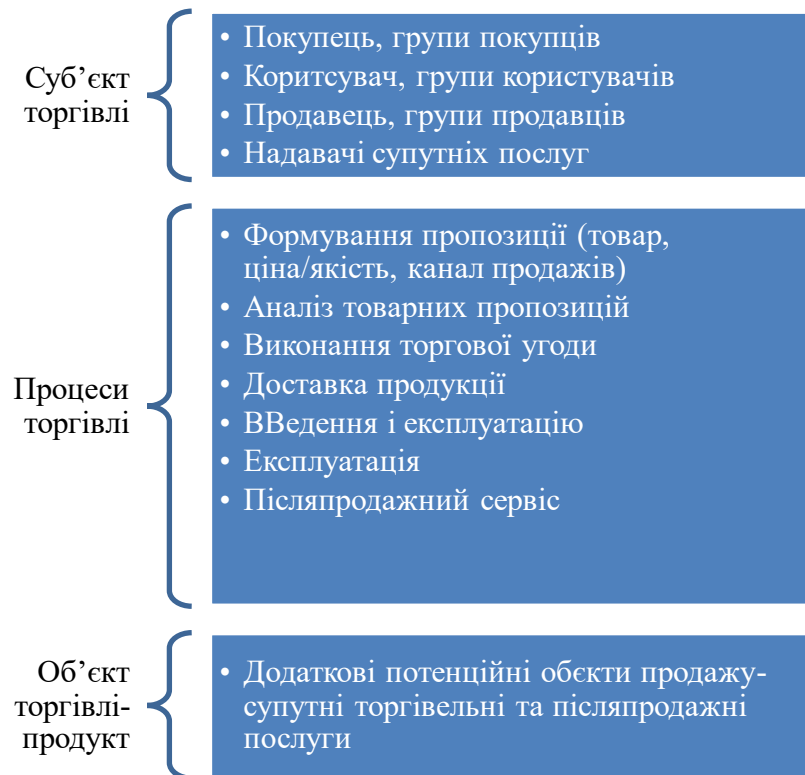


Рисунок 3.1. Взаємодія учасників торгового процесу в умовах цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Цифрова економіка значно трансформує всі сфери господарства, включаючи торговельний сектор. Торговельні підприємства України за останні роки активно адаптуються до нових умов, викликаних цифровізацією, яка охоплює всі аспекти їх діяльності — від внутрішніх операцій до взаємодії з кінцевими споживачами. Основні зміни пов'язані з переходом на нові бізнес-моделі, зростанням ролі електронної комерції та підвищенням вимог до технологічних рішень [7,15,18].

Початок цифрової трансформації торговельного сектору в Україні супроводжується активним зростанням електронної комерції, що суттєво впливає на структуру ринку. Статистика свідчить, що частка онлайн-

продажів неухильно зростає. Стрімкий ріст електронної комерції, зокрема у 2020-2021 роках, був спричинений пандемією COVID-19, що прискорила адаптацію цифрових рішень, досягаючи 15% від загального обсягу торгівлі у 2023, що свідчить про значні зміни у споживчій поведінці. (рис.3.2).

Це демонструє зміщення споживчих пріоритетів від традиційних форматів покупок до електронних каналів. Водночас розвиток онлайн-платформ і цифрових рішень відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу, знижуючи бар'єри для входу на ринок та розширення географії продажів.

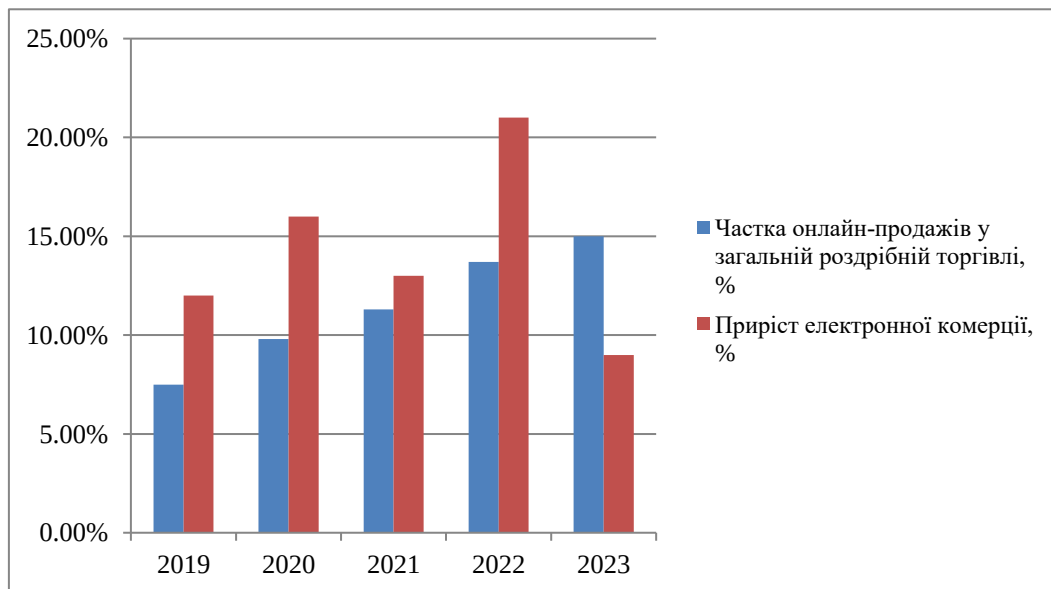


Рисунок 3.2. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібної торгівлі

Джерело: Державна служба статистики України [40]

Автоматизація бізнес-процесів стала невід'ємною частиною ефективної роботи торговельних підприємств. Використання CRM-систем, програм для управління ланцюгами постачання та аналітичних інструментів значно підвищує оперативність і точність ухвалення управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють підприємствам оптимізувати процеси

закупівель, управління запасами, логістику та продажі, що знижує витрати та підвищує рівень обслуговування клієнтів. Зокрема, автоматизація замовлень і використання аналітики великих даних дає змогу передбачати попит і забезпечувати безперебійне постачання товарів.

Встановлено, що більшість великих і середніх підприємств активно впроваджують CRM-системи та автоматизовані системи управління замовленнями, що дозволяє їм ефективно прогнозувати попит і оптимізувати процеси закупівель. Більш ніж половина компаній використовують системи управління ланцюгами постачання, що дозволяє зменшити витрати та прискорити логістику (Рис.3.3).

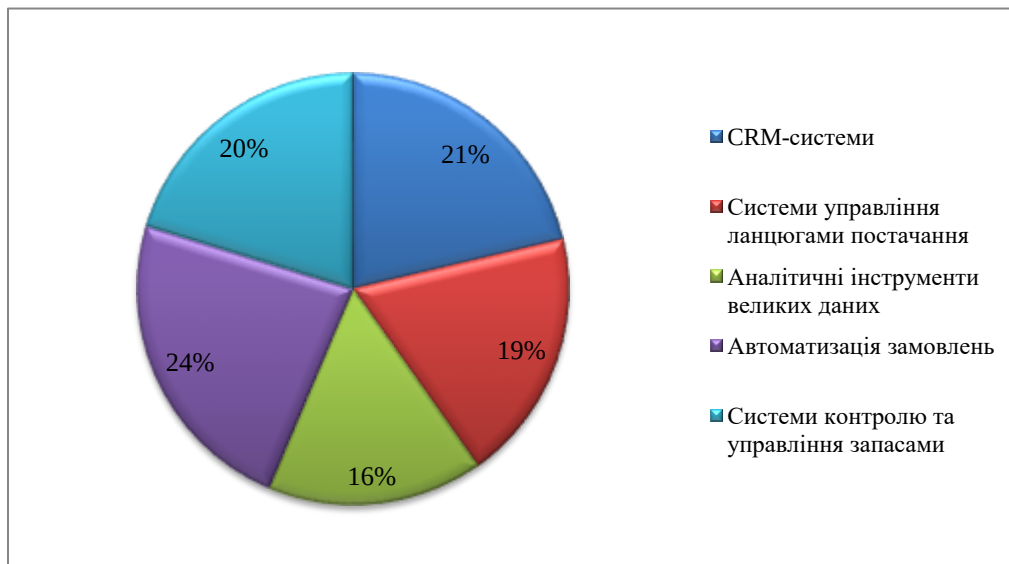


Рисунок 3.3 Частка підприємств, що впровадили цифрові інструменти у торговельних підприємствах України

Джерело: систематизовано автором за даними [7,70].

Зростає також роль соціальних мереж як каналів збуту та взаємодії з клієнтами. Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram і TikTok, перетворюються на важливі інструменти для просування товарів та послуг,

розширюючи можливості для прямих продажів і зміцнення лояльності споживачів.

Однією з ключових тенденцій у розвитку українських торговельних підприємств є підвищення конкуренції, викликане зростанням кількості нових гравців на ринку, включно з міжнародними компаніями. Відкритість українського ринку для зовнішніх інвесторів та підприємств збільшує конкуренцію серед вітчизняних гравців, що стимулює їх до інвестування в інновації та вдосконалення бізнес-процесів.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році на ринку торгівлі з'явилося понад 200 нових підприємств, що сприяло зростанню конкуренції. Це змусило компанії шукати шляхи диференціації через покращення обслуговування клієнтів, впровадження сучасних технологій і створення нових бізнес-моделей, заснованих на цифрових рішеннях. Зокрема, мережа супермаркетів "Ашан" інвестувала понад 100 млн грн у модернізацію своїх складів та логістичних систем, що дозволило значно зменшити час доставки товарів і підвищити ефективність обслуговування клієнтів [74,98,100].

Наступною тенденцією є перехід до орієнтації на клієнтський досвід. З розвитком цифрових технологій споживачі очікують більшого рівня індивідуалізації, зручності та швидкості обслуговування. Торговельні підприємства, до прикладу, такі як "Rozetka" та "Prom.ua", активно використовують дані про поведінку споживачів для розробки персоналізованих пропозицій. Наприклад, "Rozetka" впровадила систему рекомендацій, яка аналізує покупки користувачів та пропонує їм товари на основі їхніх уподобань. Це дозволяє не лише утримувати постійних клієнтів, а й розширювати клієнтську базу, підвищуючи рівень залученості.

Екологічна і соціальна відповідальність також набирає ваги серед ключових тенденцій. Багато українських торговельних підприємств активно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність. Так, мережа

"АТБ" запровадила програми зменшення використання пластикових пакетів і активно впроваджує екологічно чисті процеси, використовуючи відновлювані ресурси.

Цифрова трансформація також змінює традиційні формати торгівлі. Фізичні торгові точки все більше інтегруються з онлайн-платформами, створюючи омніканальні стратегії. Наприклад, компанія "Foxtrot" запустила платформу "Foxtrot Online", яка дозволяє клієнтам замовляти техніку через інтернет з можливістю отримання товару в магазині.

Цей підхід забезпечує зручність покупок для клієнтів, незалежно від того, чи вони обирають здійснювати покупки в магазині чи онлайн. За даними досліджень, 60% українських споживачів віддають перевагу омніканальному шопінгу, що також сприяє ефективнішому використанню ресурсів та розширенню доступу до ринків.

Отже, впровадження цифрових технологій стало каталізатором для розвитку українських торговельних підприємств. Завдяки інтеграції новітніх технологій, компанії не лише підвищують свою конкурентоспроможність, а й створюють нові цінності для споживачів. У сучасному світі, де споживачі стають все більш вимогливими, здатність компаній адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати інновації стає ключовим фактором їхнього успіху.

Впровадження цифрових технологій в Україні стало каталізатором для розвитку нових бізнес-моделей у сфері торгівлі. Сучасний український ринок зіштовхується з високою конкуренцією, оскільки в нього входять не лише нові вітчизняні компанії, але й міжнародні гравці. Це спричиняє необхідність для українських підприємств адаптувати свої бізнес-процеси, зокрема через інвестиції в інновації та цифровізацію.

Хмарні технології стають основою для створення нових бізнес-моделей в Україні. Завдяки зниженню витрат на інфраструктуру, підприємства можуть зосередитися на своїх основних компетенціях.



Наприклад, українські стартапи, такі як Prom.ua та Rozetka, забезпечують платформу для електронної комерції, що дозволяє мільйонам підприємців відкрити свої інтернет-магазини. За даними, у 2022 році кількість онлайн-магазинів в Україні перевищила 100 тисяч, що свідчить про зростання попиту на електронну комерцію (рис.3.4 та 3.5).

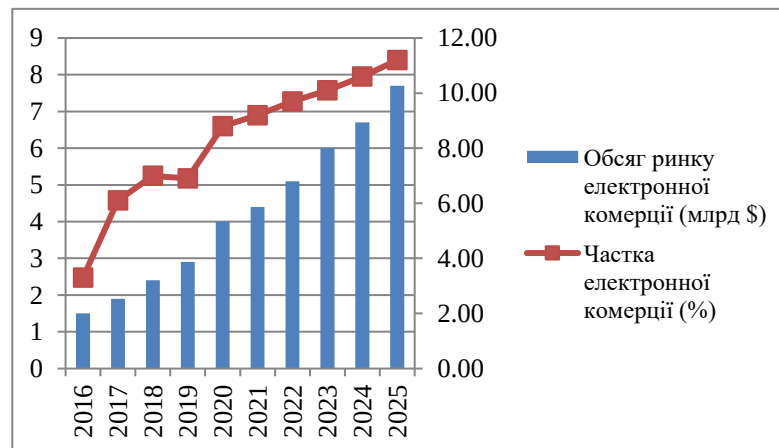


Рисунок 3.4. Динаміка ринку електронної комерції

Джерело: систематизовано автором за даними [100,118].

Автоматизація бізнес-процесів є важливою складовою цифрової трансформації в Україні. Системи управління запасами, такі як 1С:Підприємство, допомагають підприємствам зменшити витрати та підвищити ефективність. Так, автоматизація обробки замовлень дозволяє українським роздрібним мережам, таким як АТБ, скоротити час обробки замовлень до кількох годин. Штучний інтелект також починає відігравати важливу роль в українському бізнесі. Наприклад, платформи, що використовують AI для аналізу споживчої поведінки, такі як Retail Rocket, допомагають компаніям оптимізувати свої маркетингові кампанії і підвищувати залученість клієнтів.

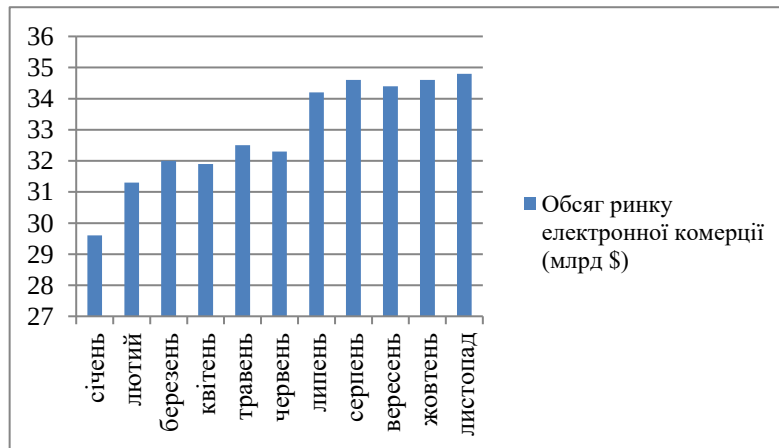


Рисунок 3.5. Розвиток електронної комерції у 2023 році, %

Джерело: систематизовано автором за даними [7,118].

Впровадження блокчейн-технологій у процеси управління ланцюгами постачання стало важливим кроком для українських підприємств. Компанії, як Fozzy Group, використовують цю технологію для відстеження товарів у ланцюгах постачання, що забезпечує прозорість та надійність транзакцій. Це дозволяє не лише зменшити ризики, пов'язані зі шахрайством, але й підвищити довіру між партнерами [18,22,29,35,40,52].

Великі дані стають невід'ємною частиною стратегії багатьох українських підприємств. Наприклад, компанії, як DataArt, розробляють рішення для аналізу даних, що дозволяє бізнесам краще розуміти своїх клієнтів і адаптувати свої пропозиції. Згідно з даними досліджень, 60% українських компаній вважають, що використання великих даних підвищує їх конкурентоспроможність.

Наступною важливою тенденцією є орієнтація на клієнтський досвід. З розвитком цифрових технологій українські споживачі очікують індивідуалізації, зручності та швидкості обслуговування. Компанії, такі як Novus та Silpro, активно використовують дані про поведінку споживачів для створення персоналізованих пропозицій та покращення сервісів. Це не лише дозволяє утримувати постійних клієнтів, але й залучати нових [50,54,67,70].

Таким чином, впровадження цифрових технологій в українському бізнес-середовищі стало потужним інструментом для трансформації традиційних бізнес-моделей. Нові підходи, засновані на хмарних технологіях, автоматизації, блокчейн-технологіях та аналізі великих даних, дозволяють підприємствам не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й забезпечувати додану вартість для споживачів. Цей процес вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових умов ринку, але він є необхідним для досягнення успіху в сучасному бізнесі в Україні.

Кожен з цих аспектів підкреслює важливість інтеграції цифрових технологій у стратегію розвитку підприємств, що дозволяє їм не лише залишатися на плаву, але й досягати нових висот у своїй діяльності.

Фактори стійкості торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки є надзвичайно важливими для їх успішного функціонування та розвитку. Одним із ключових аспектів є цифровізація бізнес-процесів. Торговельні підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, здатні оптимізувати свої операції, зменшити витрати та підвищити ефективність. Такий підхід може включати автоматизацію обліку, управління запасами, а також впровадження електронних платіжних систем, що дозволяє зменшити час обробки замовлень і покращити обслуговування клієнтів.

Наступним важливим фактором є рівень цифрових навичок персоналу. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, отримують конкурентну перевагу. Персонал з високими цифровими навичками може ефективніше використовувати нові технології, що в свою чергу підвищує продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів. Це також дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та адаптувати свої стратегії.

Цифрові канали продажів є ще одним критично важливим елементом. Торговельні підприємства, які використовують ці канали, можуть значно розширити свою аудиторію та збільшити обсяги продажів. Важливо не лише мати присутність в інтернеті, але й активно взаємодіяти з клієнтами через соціальні платформи, що дозволяє формувати лояльність та довіру до бренду.

Останнім, але не менш важливим фактором є використання цифрових інструментів маркетингу. Підприємства, які застосовують SEO (оптимізація для пошукових систем) та SEM (маркетинг у пошукових системах), мають більше шансів на успіх в умовах цифрової економіки. Це дозволяє їм залучати нових клієнтів, підвищувати видимість бренду та покращувати результати продажів. Завдяки аналітиці, підприємства можуть оцінювати ефективність своїх маркетингових кампаній, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення на основі даних [97].

У підсумку, стійкість торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки залежить від їх здатності адаптуватися до нових технологічних реалій, інвестувати в розвиток персоналу, використовувати сучасні канали продажів та ефективно реалізовувати маркетингові стратегії. Ці фактори не лише сприяють успіху на ринку, але й забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Фактори стійкості торговельних підприємств в Україні в умовах  
цифрової економіки

| Фактор                       | Опис                                                                       | Приклади                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація бізнес-процесів | Впровадження цифрових технологій для автоматизації і оптимізації процесів. | Використання ERP-систем для управління запасами та фінансами.                               |
| Цифрові навички персоналу    | Рівень володіння сучасними технологіями працівниками.                      | Проведення тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації в сфері IT і цифрових технологій. |

Продовження таблиці 3.1

|                                |                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові канали продажів        | Використання онлайн-платформ для продажу продукції, таких як інтернет-магазини та соціальні мережі.              | Створення інтернет-магазину, використання Instagram для просування товарів.         |
| Цифрові інструменти маркетингу | Застосування сучасних технологій для просування продукції, включаючи SEO та SEM для підвищення видимості бренду. | Оптимізація веб-сайту під пошукові системи, запуск рекламних кампаній у Google Ads. |

Джерело: власні дослідження.

Сучасний інноваційний маркетинг також зазнає значних змін, відходячи від традиційних методів і акцентуючи увагу на інтелектуальному потенціалі команди, наукових досягненнях, покращенні сервісу та орієнтації на динамічні потреби споживачів. Цей підхід підкреслює важливість постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку, що є критично важливим для успіху бізнесу.

Інтелектуальний потенціал команди стає одним з ключових активів підприємства. Важливо розвивати компетенції співробітників, щоб забезпечити їх здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові ідеї. Участь у тренінгах, семінарах та професійних конференціях сприяє не лише підвищенню кваліфікації, а й формуванню колективного розуміння інноваційних процесів. Це створює середовище, в якому співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями та пропозиціями, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність команди.

Наукові досягнення відкривають нові горизонти для інновацій і можуть стати основою для створення унікальних продуктів і послуг. Співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами дозволяє підприємствам використовувати нові технології та дослідження для вдосконалення своїх товарів і сервісів. Це не тільки підвищує їхню конкурентоспроможність, але й сприяє розвитку нових ринкових ніш, які можуть забезпечити додатковий дохід [73,102,108].

Розвиток компетенцій та навичок команди є запорукою успіху. Інвестиції в навчання, тренінги та інші освітні заходи допомагають формувати професіоналів, здатних ефективно працювати в умовах швидко змінюваного ринку. Залучення зовнішніх експертів для проведення навчань та семінарів може суттєво покращити рівень знань співробітників і дозволити їм впроваджувати нові підходи у свою роботу.

Інновації повинні стати двигуном для створення нових пропозицій, що здатні задовольнити потреби споживачів. Інноваційний маркетинг досліджує не лише споживчі потреби, а й потреби самого підприємства, що дозволяє формувати пропозиції, які дійсно відповідають очікуванням ринку. Це включає в себе глибокий аналіз поведінки споживачів, їх вподобань, а також трендів у розвитку галузі, що дозволяє створювати інноваційні рішення.

Інноваційний маркетинг допомагає створювати конкурентні переваги, дозволяючи підприємствам виділятися серед конкурентів за рахунок унікальних пропозицій. Використання нових технологій і методів у процесі виробництва може суттєво підвищити якість товарів та знизити їх вартість. Наприклад, автоматизація виробничих процесів та використання сучасного програмного забезпечення для управління запасами можуть знизити витрати і підвищити ефективність.

Впровадження інноваційного маркетингу вимагає комплексного підходу, який включає кілька етапів. Першим етапом є системний аналіз, який охоплює вивчення ринку, конкурентів, цільової аудиторії та ресурсів підприємства. Це допомагає виявити потенційні можливості для розвитку та формування стратегії. Наступним кроком є генерація ідей, яка може здійснюватися через мозковий штурм, креативні методи та співпрацю з фахівцями з різних сфер. Даний процес стимулює креативність і дає можливість розглянути широкий спектр можливостей [89,101].

Після генерації ідей настає етап оцінки та відбору, де ретельно аналізуються запропоновані ідеї з точки зору їх практичності, ефективності, ризиків та потенційної віддачі. Цей етап є критично важливим для вибору найбільш перспективних ідей для подальшого впровадження. На стадії впровадження та тестування обрані ідеї реалізуються на практиці, зокрема, проводяться експерименти на невеликих групах споживачів для отримання зворотного зв'язку, що дозволяє виявити недоліки і вдосконалити продукт або послугу, перш ніж виводити їх на ринок у широких масштабах.

Останнім етапом є масштабування та оптимізація, де на основі результатів тестування здійснюється розширення успішних ідей та їхня постійна оптимізація. Це дозволяє досягти максимального ефекту від інноваційних заходів і забезпечити стійкий розвиток підприємства. Таким чином, інноваційний маркетинг стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, адаптації до змін та задоволення потреб споживачів (рис.3.6).

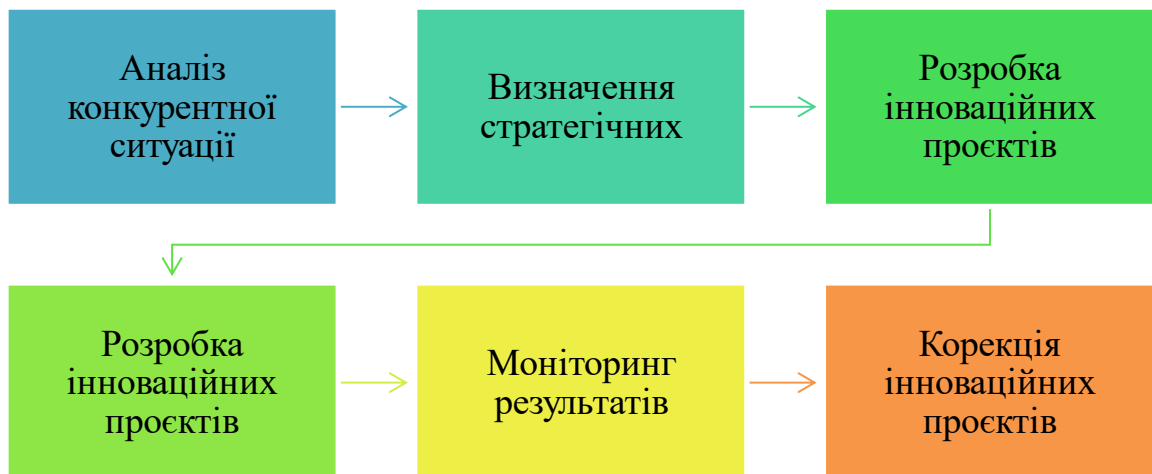


Рисунок 3.6. Блок-схема інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю.

Джерело: власні дослідження.

Впровадження нових технологій у бізнес-процеси є важливим кроком для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Електронні цінники дозволяють динамічно оновлювати ціни на товари, що економить час персоналу і запобігає помилкам. Ці цифрові етикетки автоматично змінюють інформацію про ціну, зменшуючи потребу в ручному редагуванні, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку.

RFID-технології, в свою чергу, забезпечують можливість відстеження товарів на складі та в торговому залі. Кожен товар оснащується мікročіпом, що дозволяє контролювати його переміщення і знижувати ризик крадіжок. Автоматизація інвентаризації завдяки RFID робить цей процес швидшим і точнішим, що підвищує загальну ефективність управління запасами [118,123,135].

Технології PSA (персоналізованого продажу) ґрунтуються на даних про історію покупок і поведінку клієнтів, що дає можливість створювати персоналізовані пропозиції. Це не лише підвищує задоволення клієнтів, але й збільшує ймовірність покупки, адже клієнти отримують рекомендації, які відповідають їхнім уподобанням.

Використання Private Label, або власної торгової марки, дозволяє компаніям контролювати якість продукції, встановлювати конкурентні ціни та підвищувати впізнаваність бренду. Власні бренди допомагають формувати унікальність бізнесу та відрізнити його від конкурентів, що є важливим у сучасному ринку.

Таким чином, інтеграція цих нових технологій у бізнес-процеси забезпечує значні переваги, дозволяючи компаніям адаптуватися до сучасних умов і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Незважаючи на значні успіхи, які приносить цифрова трансформація торговельним підприємствам, існує низка викликів. Основні перешкоди пов'язані з недостатнім рівнем технологічної грамотності працівників,



обмеженим доступом до інвестицій для впровадження цифрових рішень, а також високими витратами на підтримку інфраструктури та кібербезпеку. Крім того, цифровізація вимагає від підприємств постійного моніторингу змін на ринку, оперативної адаптації бізнес-процесів та гнучкості в реагуванні на зовнішні фактори.

Встановлено, що у найближчі роки можна очікувати подальшого зростання ролі цифрових рішень у розвитку торговельного сектору України. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизації процесів і розвитку інноваційних бізнес-моделей дозволить торговельним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність.

Аналіз світових тенденцій свідчить, що цифрові технології та інновації стали невід'ємною частиною сучасної торгівлі, допомагаючи компаніям різного масштабу підвищувати свою конкурентоспроможність, оптимізувати операційні процеси та покращувати клієнтський досвід. Світовий досвід показує, що успішні компанії, такі як Amazon і Alibaba, активно використовують передові технології на всіх етапах своєї діяльності – від управління запасами та логістики до глибокої персоналізації маркетингових кампаній. Цей досвід може слугувати прикладом для українських компаній, що прагнуть інтегрувати цифрові рішення у свій бізнес [136,143,188].

Amazon – лідер у застосуванні штучного інтелекту та автоматизації. Amazon, один із найвідоміших світових гравців у сфері електронної торгівлі, є яскравим прикладом того, як цифрові технології можуть трансформувати бізнес. Компанія Amazon використовує штучний інтелект (AI) у кількох ключових аспектах своєї діяльності. Перш за все, AI допомагає в оптимізації логістики та управлінні запасами. Аналізуючи великі обсяги даних про попит на різні товари, Amazon може прогнозувати майбутні потреби та ефективно управляти своїми ресурсами. Наприклад, система здатна визначити оптимальне місце для розміщення товарів, щоб

мінімізувати час доставки. Це дозволяє уникати надмірних або недостатніх запасів, що в свою чергу знижує витрати на зберігання та покращує обслуговування клієнтів.

Ще один важливий аспект застосування штучного інтелекту в Amazon – це персоналізація клієнтського досвіду. Компанія використовує алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів, включаючи їхні покупки, пошукові запити та взаємодію з продуктами на платформі. На основі зібраних даних система генерує індивідуальні рекомендації для кожного користувача, що підвищує ймовірність покупки та рівень задоволеності клієнта.

Автоматизація процесів доставки також є важливою частиною діяльності Amazon. Сучасні логістичні центри компанії обладнані роботизованими системами, які автоматично сортують, упаковують і відправляють товари. Це не тільки дозволяє значно скоротити витрати на операційні процеси, але й забезпечує високу швидкість обробки замовлень, що дає змогу Amazon обслуговувати мільйони клієнтів по всьому світу.

Ще однією інновацією є формат магазинів Amazon Go, які працюють без кас. У цих магазинах покупці можуть просто взяти товари та залишити магазин без необхідності стояти в черзі або взаємодіяти з касиром. Системи штучного інтелекту та розпізнавання обличчя автоматично фіксують покупки, а оплата здійснюється через мобільний додаток. Це суттєво покращує клієнтський досвід і зменшує витрати на обслуговування.

Alibaba – потужна екосистема з використанням великих даних та блокчейну Alibaba, китайський гігант у сфері електронної комерції, є ще одним прикладом компанії, що активно використовує цифрові технології для розвитку свого бізнесу. Однією з ключових переваг Alibaba є інтегрована цифрова екосистема, яка поєднує електронну комерцію, фінансові послуги, логістику та хмарні обчислення, створюючи єдиний цифровий простір для бізнесу та споживачів. Компанія активно

використовує великі дані для персоналізації досвіду користувачів на своїх платформах, таких як Taobao та Tmall. Аналізуючи поведінку користувачів, включаючи те, як вони шукають продукти, здійснюють покупки та взаємодіють з платформою, Alibaba створює індивідуальні рекомендації, які підвищують ефективність продажів і задоволеність клієнтів. Такий підхід дозволяє не тільки залучати нових покупців, але й утримувати постійних, пропонуючи їм максимально релевантні товари [189,193,197,200].

Іншим важливим напрямком діяльності є розвиток хмарних технологій через Alibaba Cloud. Цей хмарний підрозділ забезпечує безперебійну роботу цифрових платформ, пропонуючи широкий спектр рішень для різних галузей, включаючи електронну комерцію, фінансові послуги та логістику. Хмарні технології дозволяють обробляти величезні обсяги даних у реальному часі, що дає компанії змогу краще розуміти ринок і приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Це є важливою перевагою в умовах швидкої зміни ринкових умов і зростаючих вимог клієнтів.

Також Alibaba активно використовує блокчейн для забезпечення прозорості у ланцюгах постачання та фінансових транзакціях. Технологія блокчейн дозволяє відстежувати кожен етап руху товару від виробника до кінцевого споживача, що сприяє захисту прав споживачів, боротьбі з підробками та підвищенню довіри до платформи. Такий рівень прозорості є особливо важливим на міжнародних ринках, де питання безпеки та довіри до продукції мають вирішальне значення для успіху бізнесу.

Крім того, Alibaba активно впроваджує автоматизовані логістичні системи для підвищення ефективності своїх операцій. Роботизовані системи на логістичних об'єктах дозволяють швидко та точно сортувати, пакувати та відправляти товари, що суттєво знижує витрати на операції та забезпечує швидку доставку, навіть на міжнародному рівні. Завдяки цим технологіям компанія може конкурувати на світовому ринку, пропонуючи високий рівень обслуговування та швидкість виконання замовлень.

Висновки з міжнародних кейсів демонструють, що українські підприємства, які прагнуть інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, можуть багато чого навчитися з міжнародного досвіду Amazon та Alibaba. Враховуючи локальні особливості та економічні реалії, українські компанії можуть адаптувати успішні міжнародні практики, щоб підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та покращити клієнтський досвід. Однією з ключових можливостей є індивідуалізація обслуговування клієнтів. Використовуючи штучний інтелект і аналіз великих даних, українські підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхньої попередньої поведінки та покупок. Це дозволить значно підвищити рівень задоволеності клієнтів та збільшити обсяги продажів завдяки більш релевантним рекомендаціям і пропозиціям, що відповідають потребам споживачів. Автоматизація бізнес-процесів є ще одним важливим напрямком для підвищення ефективності. Впровадження роботизованих систем на складах та у виробничих процесах дозволить українським компаніям знизити операційні витрати та прискорити обробку замовлень. Особливо це актуально для підприємств, які займаються електронною торгівлею або мають значні логістичні операції. Автоматизація дозволить значно скоротити людський фактор, підвищивши точність і швидкість виконання завдань. Ефективне управління запасами та прогнозування попиту також може бути важливим кроком до оптимізації бізнесу. Використання великих даних для аналізу та прогнозування попиту на різні продукти дозволить українським компаніям уникати надмірних або недостатніх запасів, що знизить витрати на зберігання і прискорить доставку товарів до кінцевого споживача. Це особливо важливо в умовах швидкозмінних ринкових умов, де точне прогнозування може стати ключем до успіху.

Розвиток інноваційних форматів торгівлі є ще однією перспективною можливістю для українських компаній. Магазини без касирів,

автоматизовані точки продажу та мобільні рішення для обслуговування клієнтів можуть бути адаптовані для підвищення ефективності роздрібної торгівлі в Україні. Такі інноваційні рішення не тільки покращують клієнтський досвід, але й знижують витрати на обслуговування та прискорюють процеси купівлі [143,190,196,201]. Впровадження хмарних технологій і блокчейну також може значно підвищити надійність і прозорість бізнес-процесів українських компаній. Хмарні рішення забезпечують масштабованість операцій, дозволяючи бізнесу швидко адаптуватися до змін на ринку, а блокчейн може бути використаний для підвищення прозорості та безпеки фінансових і логістичних операцій, що є критично важливим у боротьбі з шахрайством і підробками. Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду та сучасних цифрових технологій може суттєво трансформувати бізнес-модель українських компаній, зробивши їх більш ефективними, гнучкими та готовими до інновацій в умовах глобальної конкуренції.

### **3.2. Використання цифрових інструментів в межах покращення управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в Україні**

Аналіз трендів трансформації в управлінні торговельними підприємствами показує, що інформаційна підтримка стала одним із ключових аспектів у сучасному бізнесі. Встановлення баз знань і найкращих практик діяльності оператора дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси та забезпечити персоналізацію баз даних користувачів. Це, в свою чергу, сприяє ефективнішому дистанційному спілкуванню з споживачами та індивідуалізації пропозицій, що підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Наступним важливим напрямком є розвиток моделей та алгоритмів для складних бізнес-процесів. Розробка таких моделей дозволяє автоматизувати й оптимізувати різні аспекти діяльності підприємства, що є

критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. Електронна комерція, разом із розвитком електронних платіжних систем, забезпечує синхронізацію даних продажу з інформаційними системами роздрібних продавців. Ця інтеграція інформаційних процесів з партнерами сприяє ефективному обміну даними та синхронізації процесів продажу та закупівлі [131,197,201]. Організація інформаційного поля в магазинах через оснащення цифровими інформаційними пристроями дозволяє створювати більш інтерактивне середовище для споживачів. Впровадження електронного документообігу та обліку пришвидшує прийняття управлінських рішень, не знижуючи їхньої якості, що в свою чергу, дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі. Крім того, інновації в процесах, спрямовані на зменшення витрат на персонал і оптимізацію бізнес-процедур, дозволяють підвищити продуктивність та покращити якість обслуговування клієнтів на всіх етапах контакту. Це допомагає створювати конкурентні переваги та забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до нових умов ринку (табл.3.2). Таким чином, трансформації в управлінні торговельними підприємствами акцентують увагу на інтеграції новітніх технологій, оптимізації процесів та вдосконаленні взаємодії з клієнтами, що є ключовими для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Таблиця 3.2

## Зміни в розвитку цифрової торгівлі

| Тренд трансформації                                         | Суть трансформації                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інформаційна підтримка                                      | Встановлення баз знань, найкращих практик діяльності оператора, персоналізація баз даних користувачів. |
|                                                             | Підтримка SMS та голосового зв'язку.                                                                   |
|                                                             | Дистанційне спілкування з споживачами, індивідуалізація пропозицій.                                    |
| Розвиток моделей та алгоритмів для складних бізнес-процесів | Розробка моделей та алгоритмів для складних бізнес-процесів.                                           |

Продовження таблиці 3.2

|                                                              |                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Електронна комерція та розвиток електронних платіжних систем | Синхронізація даних продажу з інформаційною системою роздрібного продавця.                                                                                                              |
|                                                              | Розвиток інтерактивної інтеграції інформаційних процесів з партнерами.                                                                                                                  |
|                                                              | Обмін даними, синхронізація процесів продажу та закупівлі.                                                                                                                              |
| Організація інформаційного поля                              | Оснащення магазину цифровими інформаційними пристроями.                                                                                                                                 |
| Впровадження електронного документообігу та обліку           | Прискорення прийняття управлінських рішень без втрати якості.                                                                                                                           |
| Інновації в процесах                                         | Спрямовані на зменшення витрат на персонал, оптимізацію та прискорення бізнес-процедур, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів на всіх етапах контакту. |

Джерело: власні дослідження.

Розглянемо поширені рішення цифровізації бізнесу торговими підприємствами (рис. 3.7). Інформаційні канали в рамках програми лояльності виконують для споживачів функцію інформування про нові товарні пропозиції, ціни, загальні та індивідуальні акції, а також надають можливість дізнатися про кількість накопичених бонусів і проаналізувати власні покупки в мережі. Інші дії, пов'язані з придбанням товарів, споживач змушений виконувати безпосередньо в магазинах, оскільки невеликі мережі не мають можливості для онлайн-замовлень чи доставки. При купівлі клієнт сканує фізичну або віртуальну бонусну карту та може здійснити безготівковий розрахунок. Таким чином, елементи цифровізації процесу взаємодії з клієнтами реалізуються як «до» купівлі, так і «в процесі» покупки в магазинах торгової мережі. У цьому контексті персонал компанії, відповідальний за управління клієнтами, має враховувати «людський чинник» під час взаємодії між продавцем і покупцем.

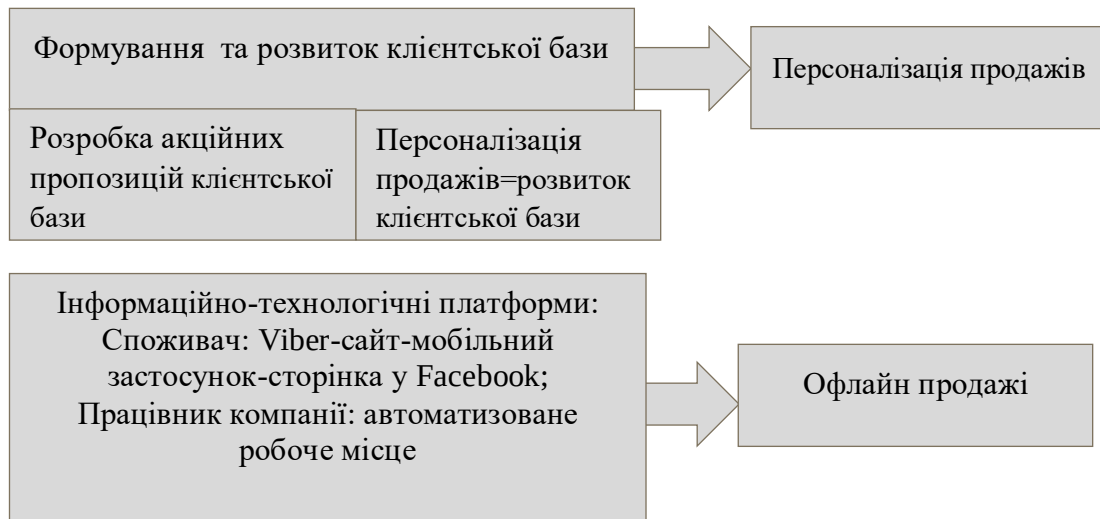


Рис. 3.7. Узагальнений підхід до цифровізації процесу управління клієнтами в діяльності торгових підприємств

Джерело: власні дослідження.

У сучасних умовах глобалізації та технологічних змін конкурентоспроможність торговельних підприємств в Україні залежить від ефективності управління, що включає застосування цифрових інструментів. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваного ринку, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити рівень обслуговування клієнтів. В Україні, з огляду на поступову діджиталізацію економіки, існує ряд цифрових інструментів, які можуть суттєво покращити конкурентні позиції торговельних підприємств. Першим важливим напрямом є використання великих даних (Big Data) для аналізу ринку та поведінки споживачів. Завдяки збору та аналізу даних про покупки, демографічні характеристики клієнтів, їхні вподобання та тренди споживання, компанії можуть розробляти ефективні маркетингові стратегії та створювати персоналізовані пропозиції. Це дозволяє підвищити лояльність клієнтів, зменшити втрати від нецільових рекламних кампаній і збільшити обсяги продажів. Впровадження інструментів аналітики, таких як Google Analytics або українські CRM-системи, може допомогти підприємствам краще розуміти свої ринки та потреби споживачів.



Другим аспектом є автоматизація бізнес-процесів та впровадження цифрових рішень для управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Торговельні підприємства можуть використовувати цифрові платформи для моніторингу запасів, планування логістики, управління постачальниками та покращення процесу обробки замовлень. Автоматизація цих процесів дозволяє знизити витрати на операційну діяльність, мінімізувати людський фактор та скоротити час доставки товарів до споживача, що, в свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність. В Україні компанії можуть інтегрувати такі рішення як SAP або 1С для управління операціями.

Третій напрям – цифрові маркетингові інструменти, що включають в себе такі інноваційні рішення, як соціальні мережі, контекстна реклама та електронна пошта. Використання штучного інтелекту (AI) в контексті маркетингу дозволяє автоматизувати процеси просування товарів, а також створювати персоналізовані рекламні кампанії, які підвищують зацікавленість і залученість клієнтів. В Україні все більше торговельних підприємств починають використовувати соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook, для взаємодії зі споживачами, що дозволяє не тільки рекламувати продукцію, але й оперативно реагувати на зміни попиту та відгуки споживачів.

Четвертий напрям стосується використання електронної комерції та мобільних платформ. Торговельні підприємства в Україні активно переходять на онлайн-продажі, розширюючи свою присутність через власні інтернет-магазини або маркетплейси. Мобільні додатки також стають важливим інструментом для залучення клієнтів, оскільки дозволяють забезпечити зручний та швидкий доступ до товарів, покращуючи тим самим клієнтський досвід. Впровадження омніканальних рішень дозволяє компаніям синхронізувати продажі через різні канали, що підвищує ефективність управління і задоволення потреб клієнтів. Таким чином,

використання цифрових інструментів у рамках покращення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні є важливим кроком до їхнього успіху на сучасному ринку. Інтеграція великих даних, автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових маркетингових платформ та розвиток електронної комерції дозволять українським підприємствам ефективніше реагувати на ринкові зміни, підвищувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати свої позиції у конкурентній боротьбі

Таким чином, використання цифрових інструментів в управлінні конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні є необхідною умовою для адаптації до сучасних викликів ринку. Інтеграція таких інструментів у бізнес-процеси сприяє підвищенню ефективності, поліпшенню обслуговування клієнтів та зміцненню позицій підприємств на ринку. Підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, отримують конкурентні переваги, які стають вирішальними у досягненні успіху в динамічному бізнес-середовищі [187,213].

Використання цифрових інструментів є одним з ключових напрямків покращення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні, що пов'язано з тим, що цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку, збільшити ефективність виробництва, покращити якість продукції та сервісу, а також збільшити рівень задоволеності клієнтів (рис.3.8).



Рисунок 3.8. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: власні дослідження.

Рисунок 3.9 відображає шляхи та методи покращення конкурентоспроможності підприємств. Першим кроком є впровадження інновацій. Це може включати нові технології, процеси або продукти, які здатні змінити бізнес-модель і надати компанії конкурентну перевагу. Наступним елементом є зниження вартості виробництва, що допомагає компанії зменшити витрати і, відповідно, ціни на свої товари. Важливим є також підвищення якості продукції та обслуговування. Висока якість привертає більше клієнтів і підвищує їхню лояльність.

Збільшення ефективності виробництва допомагає оптимізувати роботу підприємства, а розширення асортименту товарів і послуг дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів. Вдосконалення системи управління, зокрема через автоматизацію та цифровізацію, робить бізнес більш гнучким у відповідь на зміни в ринкових умовах.

Електронна комерція забезпечує підприємствам можливість вести продажі онлайн, що розширює їхню аудиторію і знижує витрати на фізичні магазини. Використання маркетингу в соціальних мережах дозволяє залучати нових клієнтів та взаємодіяти з існуючими. Електронні системи управління виробництвом допомагають контролювати і оптимізувати процеси, зменшуючи затримки та покращуючи ефективність. Системи управління ланцюгами постачання сприяють зниженню витрат і покращенню координації між постачальниками та підприємством. Електронні системи обліку та звітності забезпечують точність фінансових даних, що важливо для стратегічного планування [189,208].

Системи аналізу даних і бізнес-аналітики дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію про ринок та конкурентів, що допомагає виявляти тренди, адаптувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі (рис.3.9).

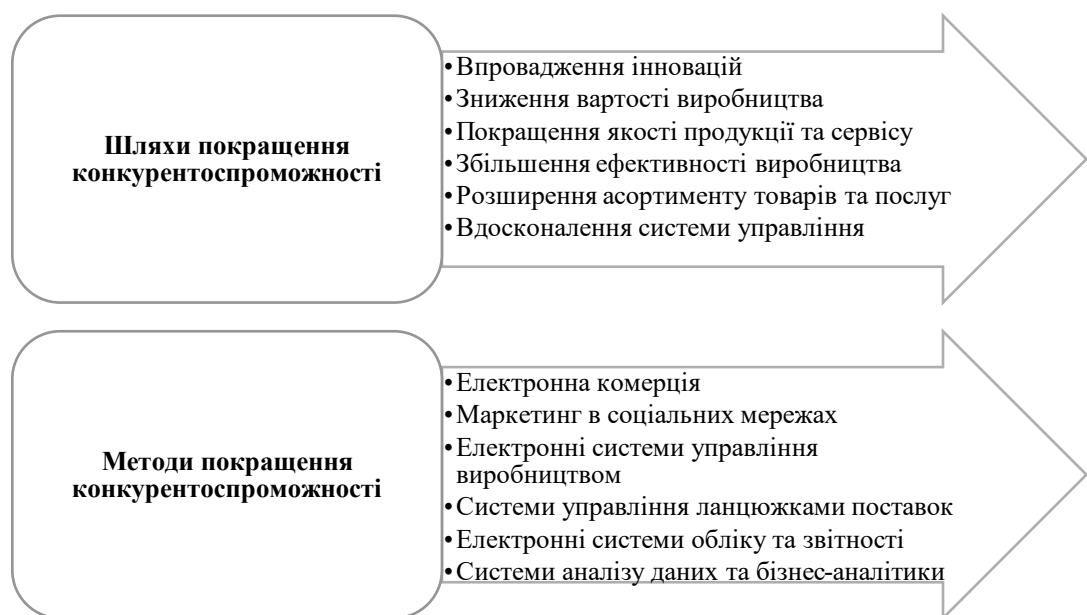


Рисунок 3.9. Механізми покращення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: власні дослідження.

На основі Національної експортної стратегії України до 2030 року, розробленої Міністерством економіки, можна прогнозувати значне зростання підприємств, таких як Розетка, АТБ, Ашан та Фокстрот, які мають можливість розширювати свою присутність на зовнішніх ринках завдяки підтримці малого та середнього бізнесу, диверсифікації ринків збуту та загальному розвитку економіки.

Дана стратегія має на меті досягнення щорічного зростання обсягів експорту до \$77 млрд, що дозволить значно збільшити роль експорту у ВВП країни та підвищити її стійкість до економічних коливань. Враховуючи цей прогноз для економіки України, підприємства в роздрібній торгівлі також можуть очікувати зростання. Для прогнозування майбутніх обсягів продажу таких компаній, як Розетка, АТБ, Ашан і Фокстрот, можна застосувати середній річний темп зростання обсягів продажу, що складає приблизно 8,73% на рік. Таке значення отримано шляхом аналізу зростання національного експорту.

Використовуючи цю модель зростання, встановлено наступні обсяги продажу для кожного підприємства до 2030 року. Для Розетки, з поточним обсягом продажу 2 млрд USD, прогнозується обсяг у 3.08 млрд USD до 2030 року. АТБ, з поточним обсягом 10 млрд USD, досягне 15.4 млрд USD. Для Ашану, початковий обсяг продажу в 5 млрд USD збільшиться до 7.7 млрд USD, а Фокстрот, починаючи з 3 млрд USD, досягне 4.62 млрд USD. Крім того, для Епіцентру прогнозується зростання з 4 млрд USD до 6.08 млрд USD, для EVA — з 1.5 млрд USD до 2.28 млрд USD, а для Сільпо — з 6 млрд USD до 9.11 млрд USD до 2030 року.

Прогнозоване зростання розраховано за формулою

$$P_{future} = P_{current} \times (1+r)^n$$

де:

- $P_{future}$  — прогнозований обсяг продажу в майбутньому (на 2030 рік),
- $P_{current}$  — поточний обсяг продажу,

- $r$  — темп зростання в рік (розраховується з прогнози),
- $n$  — кількість років до 2030 року.

Таблиця 3.3

## Прогноз обсягів зростання для підприємств

| Підприємство  | Рік  | Обсяг продажу, млрд грн | Прогнозований обсяг продажу, млрд грн (2030 рік) |
|---------------|------|-------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. Сільпо     | 2018 | 64,4                    | 18,67                                            |
|               | 2019 | 72,8                    |                                                  |
|               | 2020 | 70,0                    |                                                  |
|               | 2021 | 84,7                    |                                                  |
|               | 2022 | 93,0                    |                                                  |
|               | 2023 | 79,7                    |                                                  |
| 2. АТБ-Маркет | 2018 | 123,9                   | 693,04                                           |
|               | 2019 | 148,7                   |                                                  |
|               | 2020 | 148,3                   |                                                  |
|               | 2021 | 181,1                   |                                                  |
|               | 2022 | 208,9                   |                                                  |
|               | 2023 | 248,3                   |                                                  |
| 3. Епіцентр К | 2018 | 50,4                    | 209,15                                           |
|               | 2019 | 54,1                    |                                                  |
|               | 2020 | 57,3                    |                                                  |
|               | 2021 | 57,6                    |                                                  |
|               | 2022 | 52,3                    |                                                  |
|               | 2023 | 77,6                    |                                                  |
| 4. Eva        | 2020 | 17,99                   | 21,17                                            |
|               | 2021 | 19,78                   |                                                  |
|               | 2022 | 13,0                    |                                                  |
|               | 2023 | 15,7                    |                                                  |
| 5. Rozetka    | 2021 | 21,2                    | 38,77                                            |
|               | 2022 | 18,0                    |                                                  |
|               | 2023 | 25,5                    |                                                  |
| 6. Foxtrot    | 2018 | 12,2                    | 11,48                                            |
|               | 2019 | 13,0                    |                                                  |
|               | 2020 | 12,5                    |                                                  |
|               | 2021 | 13,8                    |                                                  |
|               | 2022 | 12,0                    |                                                  |
|               | 2023 | 13,5                    |                                                  |

Продовження таблиці 3.3

|           |      |      |       |
|-----------|------|------|-------|
| 7. Auchan | 2018 | 14,5 | 18,67 |
|           | 2019 | 13,8 |       |
|           | 2020 | 13,0 |       |
|           | 2021 | 14,5 |       |
|           | 2022 | 10,7 |       |
|           | 2023 | 9,8  |       |
| 8. METRO  | 2018 | 18,0 | 25,5  |
|           | 2019 | 19,5 |       |
|           | 2020 | 20,0 |       |
|           | 2021 | 21,0 |       |
|           | 2022 | 20,1 |       |
|           | 2023 | 25,5 |       |
| 9. NOVUS  | 2018 | 10,0 | 16,8  |
|           | 2019 | 10,8 |       |
|           | 2020 | 11,5 |       |
|           | 2021 | 12,0 |       |
|           | 2022 | 13,4 |       |
|           | 2023 | 16,8 |       |
| 10. VARUS | 2018 | 8,5  | 12,5  |
|           | 2019 | 9,0  |       |
|           | 2020 | 9,5  |       |
|           | 2021 | 10,0 |       |
|           | 2022 | 11,0 |       |
|           | 2023 | 12,5 |       |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Таблиця 3.4 містить порівняльну характеристику різних типів регресійних моделей, які були використані для прогнозування обсягу продажів підприємств торговельної галузі. Кожна з моделей представлена у вигляді рівняння та оцінена за коефіцієнтом детермінації  $R^2$ , що демонструє якість апроксимації фактичних даних.

Таблиця 3.4

Дані регресійних моделей визначення прогнозного обсягу продажів досліджуваних підприємств

| Модель        | Рівняння                          | Значення $R^2$ |
|---------------|-----------------------------------|----------------|
| Експоненційна | $y = 62.978e^{0.0569x}$           | $R^2 = 0.5812$ |
| Лінійна       | $y = 4.3371x + 62.253$            | $R^2 = 0.602$  |
| Логарифмічна  | $y = 12.667\ln(x) + 63.543$       | $R^2 = 0.6442$ |
| Поліноміальна | $y = -1.1446x^2 + 12.35x + 51.57$ | $R^2 = 0.6914$ |
| Степенева     | $y = 63.988x^{0.1671}$            | $R^2 = 0.645$  |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Таке прогнозоване зростання підприємств розроблено на основі стратегії, що сприяє розвитку експорту та впровадженню інноваційних технологій. Стратегія для забезпечення цього зростання включає диверсифікацію ринків збуту, особливо в Азії, Африці та Латинській Америці, що відкриває нові можливості для підприємств, а також підтримку малих та середніх підприємств через державні програми. Інноваційний розвиток і стимулювання експорту наукомісткої продукції також є важливими аспектами стратегії, що підвищить конкурентоспроможність українських компаній на міжнародних ринках.

Таким чином, з урахуванням прогнозів і стратегії розвитку, можна очікувати значне зростання ключових гравців на ринку, таких як Розетка, АТБ, Ашан та Фокстрот, завдяки покращенню умов ведення бізнесу, диверсифікації ринків та інноваційним підходам у бізнес-стратегіях.

Загалом, результати дослідження демонструють, що Національна експортна стратегія створює підґрунтя для довгострокового зростання та конкурентоспроможності українських підприємств. Очікується, що реалізація передбачених заходів забезпечить стале підвищення економічної активності, збільшення обсягів торгівлі та інтеграцію України в глобальні виробничо-торговельні ланцюги, що є ключовим чинником для економічного розвитку держави в найближчі роки.

Оцінка ефективності автоматизації бізнес-процесів за допомогою показника ROI (Return on Investment) дозволяє з'ясувати, наскільки вигідними були інвестиції в автоматизацію.

Таким чином, встановлено, що вигоди від автоматизації в 1.5 рази більші за вкладені інвестиції. Тобто, кожна інвестована гривня принесла компанії 1.5 гривні додаткового прибутку. Такий результат є дуже позитивним і свідчить про високу ефективність автоматизації, що в свою чергу підтверджує правильність вкладень у ці технології.



Прогнозування попиту за допомогою лінійної регресії передбачає побудову моделі, яка дозволяє визначити залежність між роком і попитом. Спочатку ми маємо дані про попит за останні 5 років. Потрібно побудувати рівняння прямої лінії, яке найкраще описує цей зв'язок (рис.3.10).

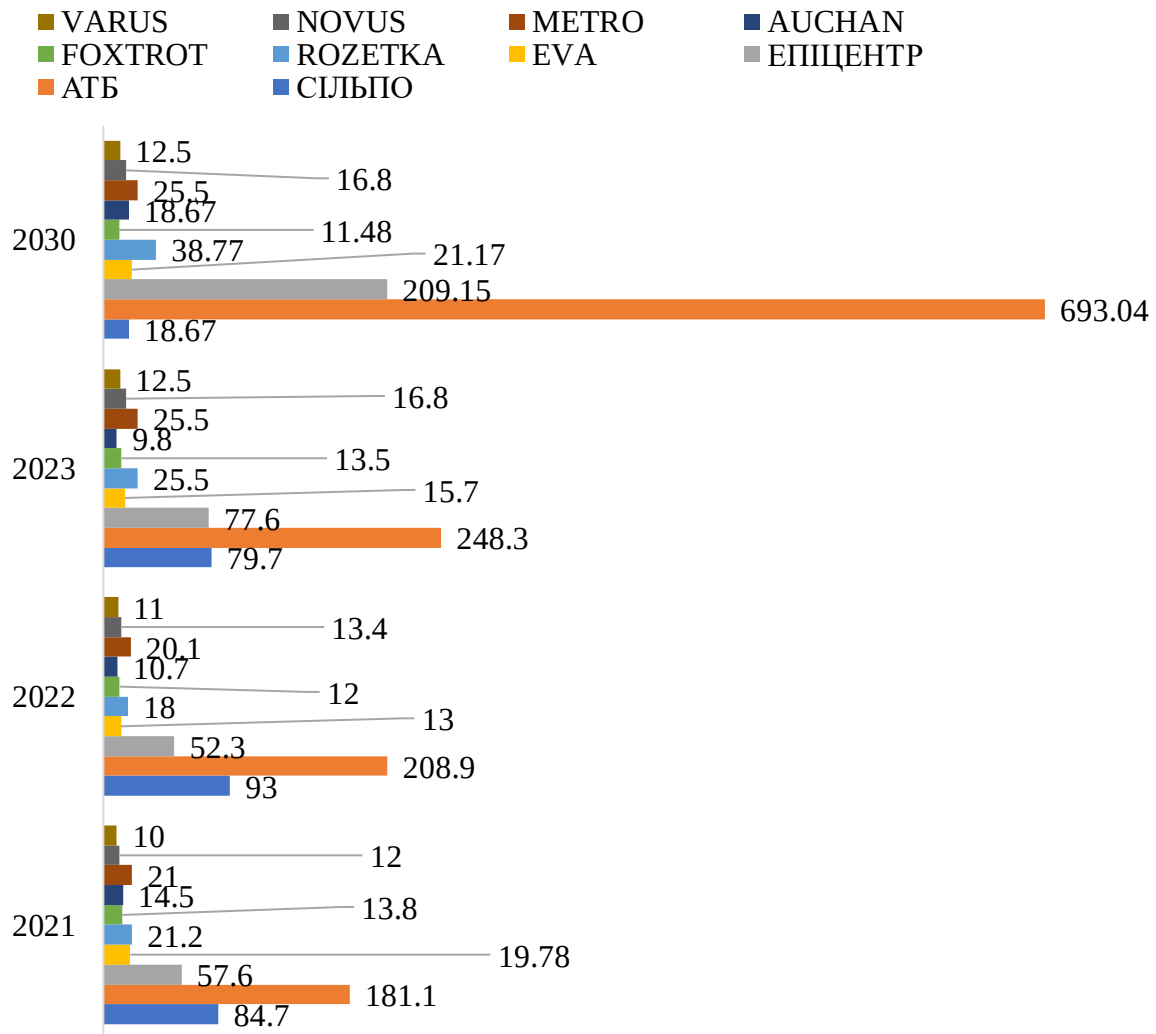


Рисунок 3.10. Прогнозування попиту торговельних підприємств

Джерело: власні дослідження

Таким чином, продажі через цифрові канали складають 500,000 грн, що становить 25% від загального обсягу продажів. Це означає, що цифрові канали, при наявності п'яти загальних каналів, забезпечують значну частку обсягів продажів, а отже, мають важливий вплив на загальну стратегію збуту.

Таким чином досліджено важливість цифрових каналів як каналу для продажу, особливо в умовах, коли підприємства можуть знижувати витрати на офлайн-продажі і одночасно залучати більшу кількість споживачів через онлайн-платформи.

Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій, торговельні підприємства мають можливість створювати більш ефективні та гнучкі стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Основою цього механізму є синтез аналітичної роботи, стратегічного планування, впровадження інновацій та безперервного моніторингу ефективності. Процес починається з детального аналізу ринкової ситуації. Вивчається поведінка споживачів, оцінюються дії конкурентів, аналізуються тренди цифрової економіки. Використання інструментів великих даних і штучного інтелекту дозволяє зібрати та опрацювати велику кількість інформації для прийняття обґрунтованих рішень. На основі аналізу формуються чіткі цілі, які орієнтуються на розвиток онлайн-каналів продажу, інтеграцію офлайн і онлайн-процесів, а також забезпечення зручності для клієнтів. Ці цілі підкріплюються впровадженням цифрових рішень, таких як CRM-системи для персоналізації взаємодії зі споживачами та автоматизація операцій для зниження витрат і підвищення ефективності. Ключовим елементом є інтеграція інновацій. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей і доповненої реальності створює унікальний споживчий досвід і підвищує привабливість пропозицій. Наприклад, завдяки технологіям доповненої реальності клієнт може «приміряти» товар у віртуальному середовищі, що значно спрощує процес вибору. Для підтримки конкурентоспроможності важливу роль відіграють цифрові маркетингові стратегії. Підприємства активно використовують можливості соціальних мереж, оптимізують видимість у пошукових системах і співпрацюють з інфлюенсерами для формування довіри до бренду. Водночас постійний моніторинг результатів через ключові показники

ефективності дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Механізм також включає управління ризиками, особливо пов'язаними з кібербезпекою. Забезпечення надійного захисту даних клієнтів і дотримання міжнародних стандартів підвищує довіру до компанії та мінімізує ризики втрат (рис.3.11).



Рисунок 3.11. Механізм управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю є динамічною системою, яка поєднує технологічні інновації, стратегічну гнучкість і орієнтацію на потреби клієнтів, що забезпечує підприємствам можливість не лише залишатися актуальними в умовах цифрової економіки, а й закладати основи для довготривалого розвитку.

Варто зазначити, що переваги цифрових технологій включають підвищення ефективності виробництва, яке досягається через оптимізацію процесів, а також покращення якості продукції і сервісу завдяки більш ретельному контролю. Зниження вартості виробництва є ще однією вигодою, оскільки автоматизація зменшує витрати на працю. Всі ці фактори сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, оскільки персоналізовані послуги і швидке обслуговування ведуть до зростання лояльності. Врешті-решт, це призводить до збільшення доходів підприємств, оскільки вони стають більш конкурентоспроможними на ринку.

Однак, впровадження цифрових інструментів не позбавлене викликів. Компаніям необхідно інвестувати в розвиток інфраструктури, що може вимагати значних фінансових ресурсів. Крім того, зростає потреба у кваліфікованих спеціалістах, здатних працювати з новими технологіями. Зміна бізнес-процесів також є складним завданням, оскільки потребує перегляду існуючих підходів до роботи. Важливо враховувати ризики, пов'язані з кібератаками і безпекою даних, адже зростання цифровізації супроводжується новими загрозами. Нарешті, компанії повинні постійно оновлювати і вдосконалювати свої цифрові рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку (рис.3.15).

Таким чином, ефективне впровадження цифрових інструментів вимагає всебічного аналізу як переваг, так і викликів, що стоять перед підприємствами, прагнучими підвищити свою конкурентоспроможність у сучасних умовах.

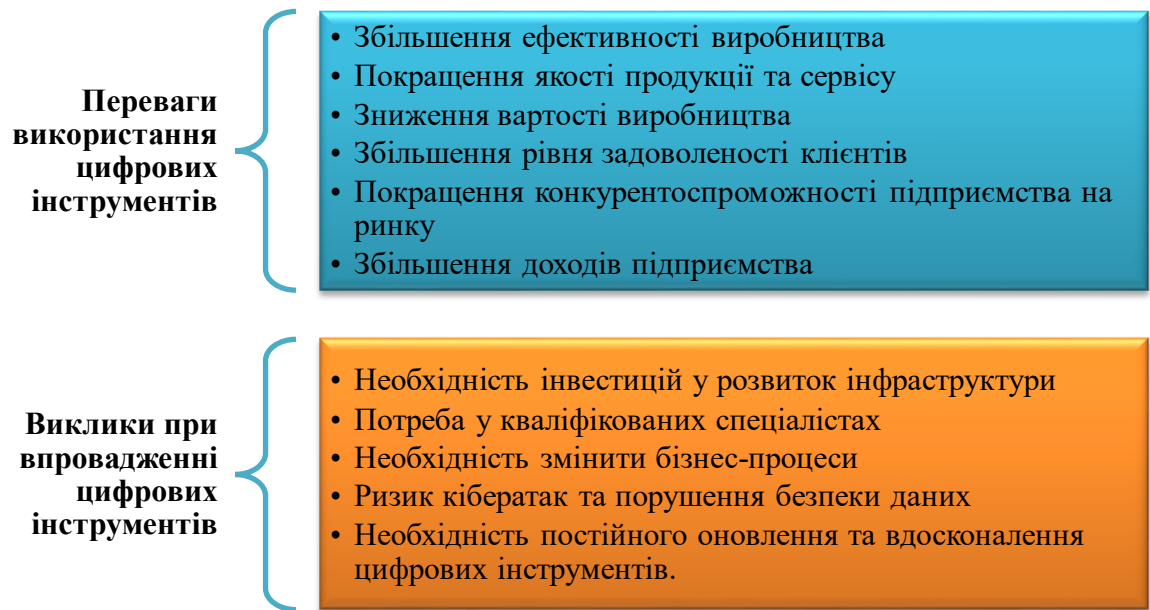


Рисунок 3.12. Переваги та виклики впровадженні цифрових інструментів

Джерело: авторська розробка

Для глибшого розуміння процесів цифрової трансформації та інноваційного розвитку у сфері торгівлі було проведено анкетне опитування представників 50 торговельних підприємств різного масштабу діяльності. Респонденти надали відповіді щодо використання інноваційних технологій, оцінки впливу цифровізації, методів підтримки інноваційної культури, труднощів впровадження інновацій тощо. Зведені результати представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Підсумки опитування представників торговельних підприємств щодо інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки

| № | Питання опитування                                                  | Найпоширеніші відповіді    | Частка респондентів (%) |
|---|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | Які технології ви впровадили для підвищення конкурентоспроможності? | Штучний інтелект, IoT, CRM | 42 / 28 / 20            |

Продовження таблиці 3.5

|    |                                                                      |                                                            |              |
|----|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|
| 2  | Як ви оцінюєте вплив цифрової трансформації?                         | Значне/помірне покращення                                  | 38 / 44      |
| 3  | Які стратегії підтримують інноваційну культуру?                      | Тренінги, зворотний зв'язок, партнерство                   | 36 / 32 / 20 |
| 4  | Як вимірюєте успіх інновацій?                                        | Зростання доходів, клієнтська задоволеність                | 46 / 28      |
| 5  | Основні виклики впровадження інновацій                               | Брак ресурсів, опір змінам                                 | 40 / 30      |
| 6  | Роль зворотного зв'язку клієнтів у формуванні інноваційних стратегій | Надзвичайно важлива / помірно важлива                      | 52 / 38      |
| 7  | Роль аналітики даних у прийнятті інноваційних рішень                 | Критична / помірна                                         | 40 / 36      |
| 8  | У яких сферах інновації мали найбільший ефект?                       | Маркетинг, обслуговування клієнтів, розробка продукту      | 38 / 26 / 20 |
| 9  | Як дізнаєтесь про нові цифрові тенденції?                            | Конференції, онлайн-курси, професійні спільноти            | 34 / 30 / 14 |
| 10 | Які інновації вважаєте найбільш перспективними?                      | Автоматизація, розширена аналітика, клієнтські інструменти | 36 / 28 / 24 |

Джерело: власні дослідження.

Аналіз результатів показав, що найпопулярнішими технологіями для підвищення конкурентоспроможності стали штучний інтелект (42%), Інтернет речей (28%) та CRM-системи (20%). Дані демонструють явну тенденцію до інтеграції передових цифрових технологій, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, покращенню клієнтського сервісу та підвищенню ефективності управління.

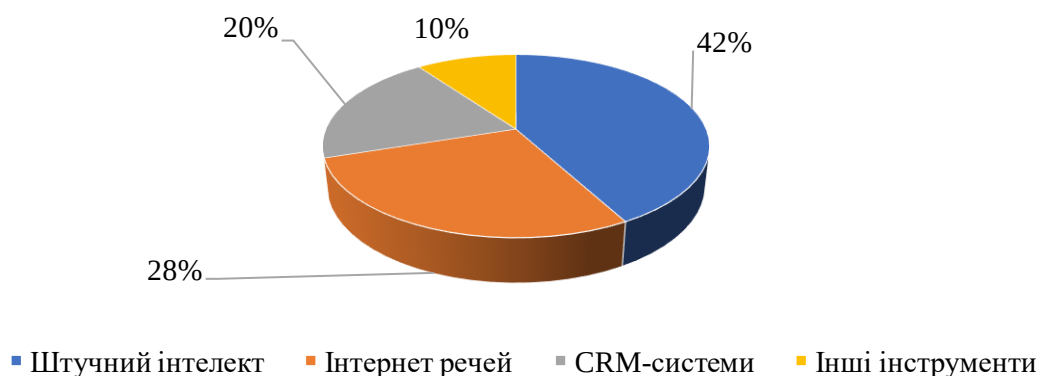


Рисунок 3.13. Технології для підвищення конкурентоспроможності на думку респондентів опитування.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Цікаво, що лише незначна частка респондентів згадала менш популярні технології, такі як блокчейн і доповнена реальність, що свідчить про їхню ще обмежену впроваджуваність у торговельних компаніях. Водночас оцінка впливу цифрової трансформації виявила, що 38% респондентів відзначили значне покращення, тоді як 44% – помірне. Тому є ознака того, що більшість підприємств уже отримали позитивні результати від цифровізації, але ще не досягли максимального потенціалу трансформацій.

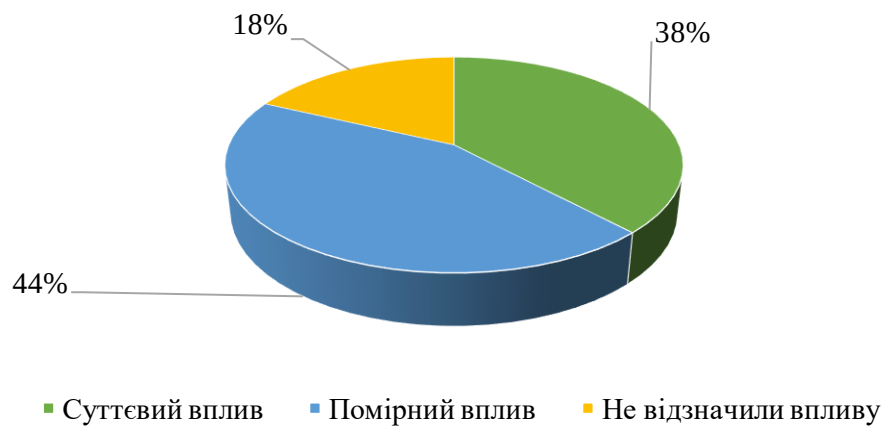


Рисунок 3.14. Вплив цифрової трансформації на підвищення конкурентоспроможності на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Щодо розвитку інноваційної культури, 36% респондентів відзначили важливість регулярних тренінгів, тоді як 32% роблять ставку на системний зворотний зв'язок у компанії. Отже є підтвердження того, що підприємства прагнуть не лише впроваджувати технології, а й формувати гнучке внутрішнє середовище, яке стимулює інновації.

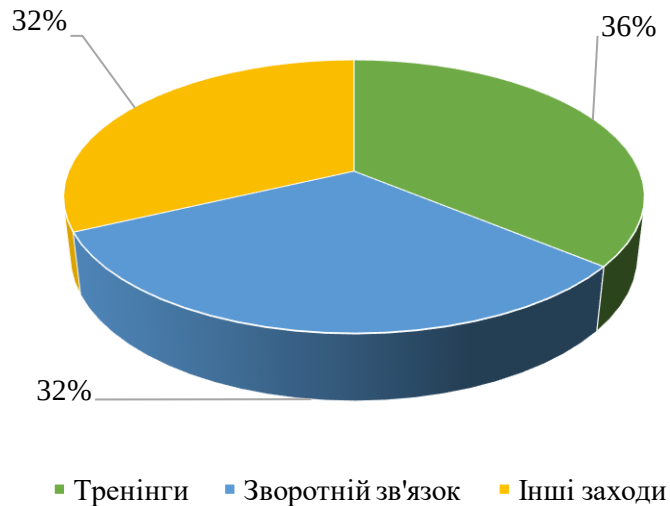


Рисунок 3.15. Розподіл заходів підтримки інноваційної культури підприємств на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Ще один важливий показник запровадження інноваційного розвитку – це критерії оцінки успіху інновацій: більшість респондентів (46%) орієнтуються на зростання доходів, тоді як 28% акцентують увагу на клієнтській задоволеності, що свідчить про переважання фінансово орієнтованої логіки при оцінюванні ефективності інновацій, хоча клієнтський чинник також набирає ваги.

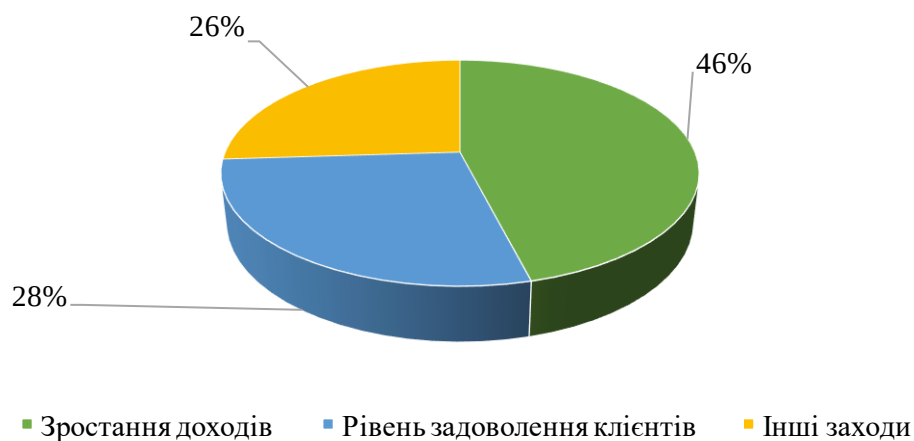


Рисунок 3.16. Критерії оцінки успіху інновацій на підприємствах на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.



Аналізуючи бар'єри, що перешкоджають впровадженню інновацій, було виявлено, що 40% підприємств стикаються з браком ресурсів (кадрових, фінансових, технологічних), тоді як 30% вказали на опір змінам з боку працівників. Це вкотре підтверджує висновки науковців щодо того, що цифрова трансформація потребує не лише технічного забезпечення, а й комплексних організаційних змін.



Рисунок 3.17. Бар'єри впровадження інновацій на підприємствах на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Особливий інтерес становить показник важливості клієнтського зворотного зв'язку: 52% респондентів оцінили його як надзвичайно важливий чинник при розробці інноваційних стратегій, а ще 38% як помірно важливий. Тому можна зазначити про орієнтованість бізнесу на побудову клієнтоцентричних моделей. Аналогічно аналітика даних отримала високу оцінку: 40% вважають її критичною для ухвалення рішень, 36% – помірно важливою, що свідчить про посилення ролі data-driven підходів.

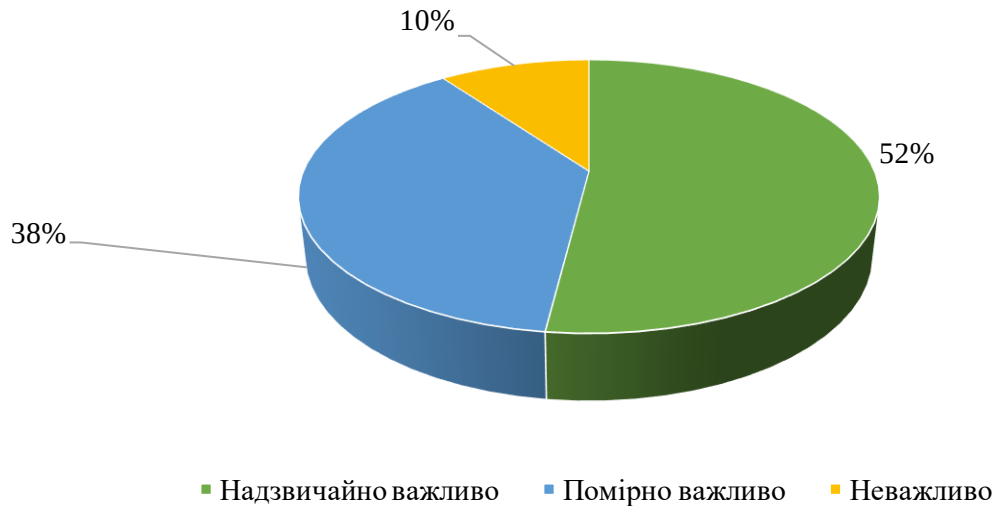


Рисунок 3.18. Оцінка важливості клієнтського зв'язку на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Детальніший аналіз показав, що інновації мали найбільший ефект у маркетингу (38%), сфері обслуговування клієнтів (26%) і розробці продуктів (20%), що засвідчує стратегічний фокус підприємств на підвищенні якості послуг і виході на нові ринки.

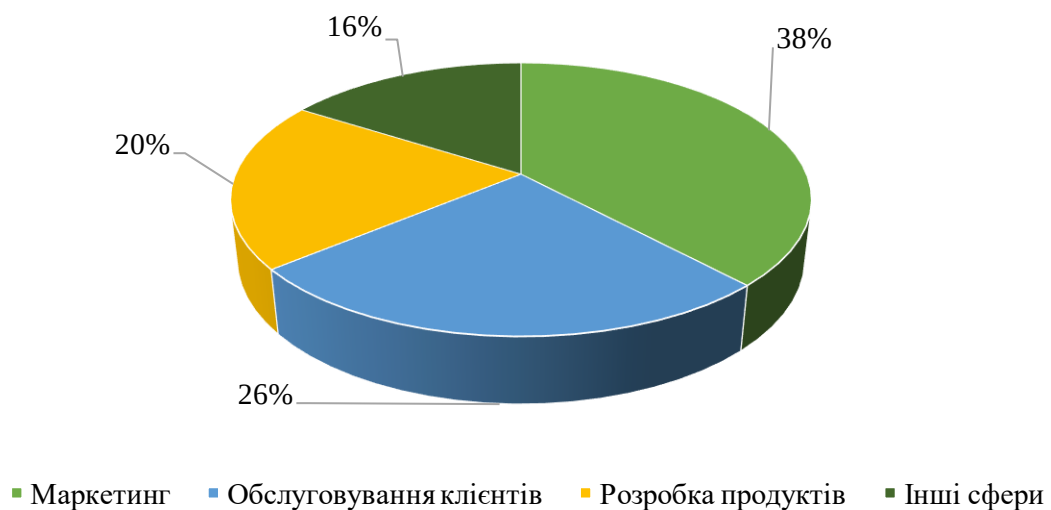


Рисунок 3.19. Сфери впливу інновацій на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Щодо джерел інформації про цифрові тренди, то найбільш дієвими респонденти назвали участь у конференціях (34%) і онлайн-курси (30%), тоді як професійні спільноти поки що відіграють менш значну роль (14%).

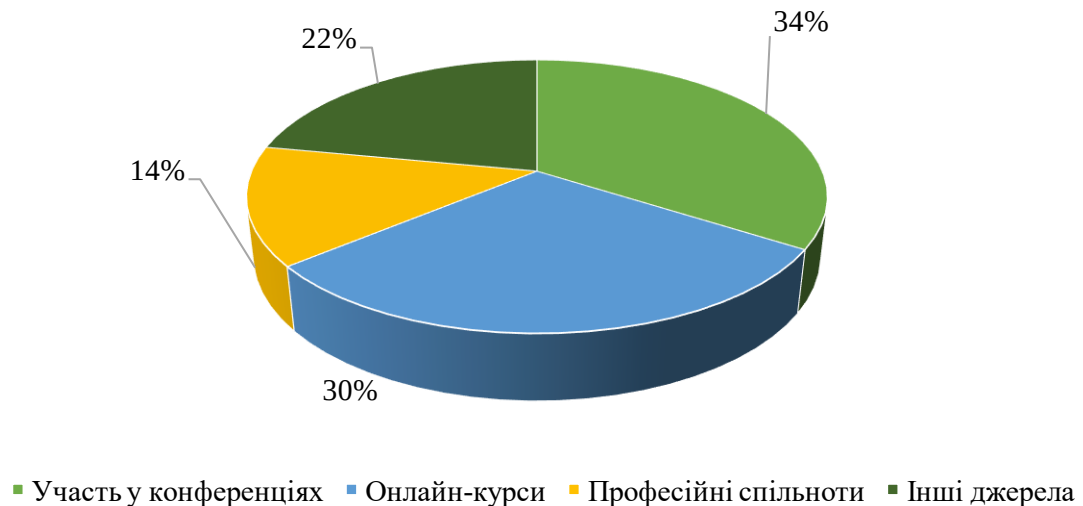


Рисунок 3.20. Найдієвіші джерела інформації про цифрові тренди на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Щодо перспективних напрямів інновацій, учасники опитування найбільше покладаються на автоматизацію (36%), розширену аналітику (28%) та клієнтські інструменти (24%), що підтверджує стратегічний курс на підвищення ефективності бізнес-процесів і вдосконалення клієнтської взаємодії. У власному дослідженні також було зафіксовано тенденцію до поступового зростання інвестицій у ці напрями, що вказує на зрілість ринку та готовність підприємств до глибоких цифрових трансформацій.

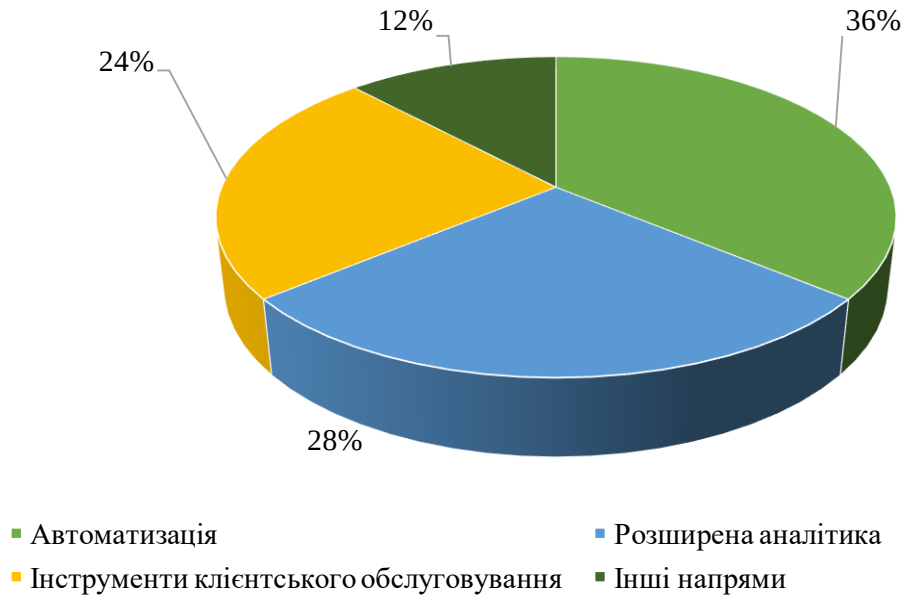


Рисунок 3.21. Перспективні напрями запровадження інновацій на підприємствах на думку респондентів опитування, %.

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Загалом результати опитування показали, що торговельні підприємства України демонструють помітну активність у впровадженні цифрових інновацій, проте процес ще не позбавлений викликів. Успішне подолання бар'єрів, таких як ресурсні обмеження та організаційний спротив, потребує комплексної стратегії, що поєднує технічні рішення з розвитком людського капіталу та зміцненням корпоративної культури інновацій.

Таблиця 3.5 представляє різні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, кожен з яких має свої специфічні завдання та механізми дії. Процесний підхід зосереджений на здобутті, утриманні та нарощенні конкурентних переваг у конкурентних умовах ринку. Основна мета цього підходу полягає у декомпозиції цілей на конкретні завдання. Він передбачає розробку чітких процесів для реалізації цілей та використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності цих процесів, що дозволяє підприємствам не лише

визначити свої цілі, але й оцінити, наскільки ефективно вони їх досягають [78,101,197].

Системний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на визначенні взаємодії між різними складовими елементами підприємства та процесами. Він підкреслює важливість оптимального використання обмежених ресурсів і досягнення синергетичного ефекту від діяльності. Інтеграція різних функцій, таких як маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів, разом із системним аналізом для оптимізації ресурсів, сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності.

Ситуаційний підхід враховує поточну ситуацію на ринку, що дає можливість підприємствам вибирати пріоритети в управлінні конкурентоспроможністю. Це передбачає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також формування адаптивних стратегій, які відповідають змінам на ринку. Завдяки цьому підходу компанії можуть швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Інноваційний підхід спрямований на пошук нових методів, стратегій і практик, які імплементуються в управлінську систему підприємства. Головна мета цього підходу полягає у створенні конкурентних переваг нової якості. Впровадження нових технологій і процесів, а також оцінка їх ефективності та впливу на конкурентоспроможність, дозволяє підприємствам залишатися на передовій у своїй галузі [200-201].

Аналіз реального стану передбачає виявлення реальних та потенційних конкурентних переваг, які можуть бути розвинуті підприємством. Цей підхід включає проведення SWOT-аналізу та розробку стратегічного плану на основі отриманих даних, що допомагає підприємствам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища (табл.3.6).

Таблиця 3.6

## Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

| Підхід                 | Основні завдання підходу                                                                                                                                                                                                                     | Механізм дії                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Процесний              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Здобуття конкурентних переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку.</li> <li>- Декомпозиція цілей на завдання.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка чітких процесів для реалізації цілей.</li> <li>- Використання КРІ для оцінки ефективності процесів.</li> </ul>                                |
| Системний              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення взаємодії між складовими елементами та процесами системи.</li> <li>- Оптиміальне використання обмежених ресурсів.</li> <li>- Досягнення синергетичного ефекту від діяльності.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція різних функцій підприємства (маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів).</li> <li>- Системний аналіз для оптимізації ресурсів.</li> </ul> |
| Ситуаційний            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Врахування поточної ситуації, на основі якої здійснюється вибір пріоритетів управління конкурентоспроможністю.</li> <li>- Визначення можливих змін у середовищі.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів.</li> <li>- Формування адаптивних стратегій, що враховують зміни на ринку.</li> </ul>             |
| Інноваційний           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук інноваційних методів, стратегій та практик, що імплементуються в систему управління підприємством.</li> <li>- Створення конкурентних переваг нової якості.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нових технологій і процесів.</li> <li>- Оцінка ефективності інновацій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.</li> </ul>     |
| Аналіз реального стану | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення реальних та потенційних конкурентних переваг, що можуть бути розвинуті підприємством.</li> <li>- Розробка стратегії досягнення конкурентоспроможності.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення SWOT-аналізу.</li> <li>- Розробка стратегічного плану на основі отриманих даних.</li> </ul>                                                 |
| Реалізація стратегії   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація стратегії в контексті діяльності підприємства.</li> <li>- Оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг та коригування реалізації стратегії на основі результатів.</li> <li>- Використання зворотного зв'язку для вдосконалення.</li> </ul>         |

Джерело: авторська розробка.

Використання зворотного зв'язку для вдосконалення процесів є ключовим елементом, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та покращувати свої бізнес-процеси. Таким чином, різні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств взаємодіють між собою, забезпечуючи підприємствам гнучкість і можливість адаптуватися до змін у

бізнес-середовищі. Кожен з цих підходів може бути застосований в залежності від конкретних умов і потреб підприємства, що дозволяє досягати більш високих результатів у конкурентній боротьбі.

### **3.3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки**

Сучасний ринок вимагає від торговельних підприємств не лише адаптації до нових умов, але й активного пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Цифрова економіка вже вплинула на всі аспекти ведення бізнесу, від логістики до маркетингу, і вимагає нового підходу до управління. Основні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки можуть бути окреслені наступним чином.

Перш за все, впровадження цифрових технологій є ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності. Системи управління підприємствами (ERP-системи), аналітика даних та автоматизація бізнес-процесів дозволяють оптимізувати витрати та зменшити час на виконання рутинних операцій. Наприклад, використання системи управління запасами на базі штучного інтелекту дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит, зменшуючи ризик надлишкових або недостатніх запасів. Це особливо важливо в умовах швидких змін на ринку, коли своєчасність реагування може стати вирішальним фактором успіху [6,9,57,101].

Друге важливе питання стосується розвитку електронної комерції. У світі, де онлайн-покупки набирають популярності, підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії для задоволення потреб споживачів. Створення

зручних та безпечних платформ для онлайн-продажів, оптимізація мобільних додатків і використання сучасних методів оплати — це необхідні кроки для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Впровадження омніканального підходу, що дозволяє споживачам купувати через різні канали — інтернет, фізичні магазини, соціальні мережі — також є важливим кроком до збільшення продажів та лояльності клієнтів.

Третім напрямом є активне управління брендом в умовах цифровізації. Сильний бренд може стати потужним конкурентним перевагою, якщо підприємство ефективно використовує соціальні медіа для комунікації зі споживачами. Платформи, такі як Facebook, Instagram та Twitter, допомагають будувати довіру та покращувати імідж бренду. Крім того, розвиток контент-маркетингу, що передбачає створення цінного та релевантного контенту для цільової аудиторії, підвищує впізнаваність бренду та сприяє залученню нових клієнтів. Соціальні медіа також надають можливість швидко реагувати на негативні відгуки та покращувати репутацію підприємства.

Не менш важливим є розвиток інновацій у товарному асортименті та бізнес-моделях. Підприємствам слід постійно шукати нові можливості для розширення асортименту, впроваджувати нові продукти та послуги, що відповідають зміненим споживчим вподобанням. Наприклад, розробка нових технологій упаковки, яка зберігає свіжість товарів і є екологічною, може стати ключовим чинником для залучення нових клієнтів. Впровадження бізнес-моделей підписки або крос-продажу також може підвищити доходи і забезпечити стабільний потік фінансів [187,192].

Важливим напрямом є інвестиції в людський капітал. Кваліфіковані працівники є основою для реалізації стратегій підприємства. Тому важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу, забезпечуючи їх новими знаннями в галузі цифрових технологій, маркетингу та управлінні проектами. Створення ефективних програм мотивації та залучення



працівників до процесів вдосконалення також сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування.

Наступним важливим елементом є впровадження системи управління ризиками. У швидко змінному бізнес-середовищі ризики стають більш динамічними, тому підприємствам необхідно мати інструменти для їх своєчасного виявлення та мінімізації. Це може включати проведення регулярних оцінок ризиків, розробку планів дій у випадку виникнення кризових ситуацій та забезпечення гнучкості бізнес-процесів для адаптації до нових умов. Крім того, торговельні підприємства повинні адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій. Використання інноваційних бізнес-моделей, таких як модель підписки, може забезпечити стабільний потік доходу. Співпраця з іншими компаніями для створення крос-промоцій та партнерств також може розширити ринкові можливості та створити додаткову цінність для споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності повинна бути постійною практикою. Регулярний аналіз ринку, конкурентів та споживчих уподобань дозволяє підприємствам бути на крок попереду. Визначення ключових показників ефективності (KPI) і їх моніторинг допоможуть відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей і вносити корективи за необхідності [64,105].

На завершення, удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки є складним, але необхідним процесом. Інтеграція сучасних технологій, розвиток електронної комерції, активне управління брендом, інвестиції в людський капітал, а також ефективне управління ризиками і постійна оцінка результатів можуть стати запорукою успішної діяльності підприємства в умовах стрімких змін.

Фактори маркетингових інновацій акцентують увагу на ключових аспектах, що впливають на розвиток торговельних підприємств, зокрема на їхню конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки. Основний

поділ спрямований на дві перспективи: технологічні можливості та потреби кінцевих споживачів. Це підкреслює, що ефективне управління підприємством залежить як від розвитку нових технологій, так і від здатності задовольняти потреби клієнтів на сучасних ринках.

Технологічні можливості відкривають простір для інноваційних рішень, таких як автоматизація бізнес-процесів, цифровий маркетинг і використання великих даних. Торговельні підприємства, що впроваджують ці інструменти, мають змогу створювати нові бізнес-моделі, які допомагають краще розуміти ринкові тенденції та задовольняти потреби клієнтів. Розширення можливостей завдяки технологіям дозволяє підприємствам не лише модернізувати процеси, але й адаптувати їх до нових викликів [187,198].

З іншого боку, перспективи ринку кінцевої продукції орієнтують підприємства на клієнтоцентричний підхід. У сучасних умовах важливо не лише розширювати ринок для наявних продуктів, але й шукати нові можливості на інших ринках, пропонуючи інноваційні рішення. Впровадження нових продуктів чи послуг в умовах цифрової економіки потребує гнучкості і швидкої реакції на зміни споживчих потреб. Здатність швидко адаптувати пропозиції під вимоги ринку стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг (рис.3.22).

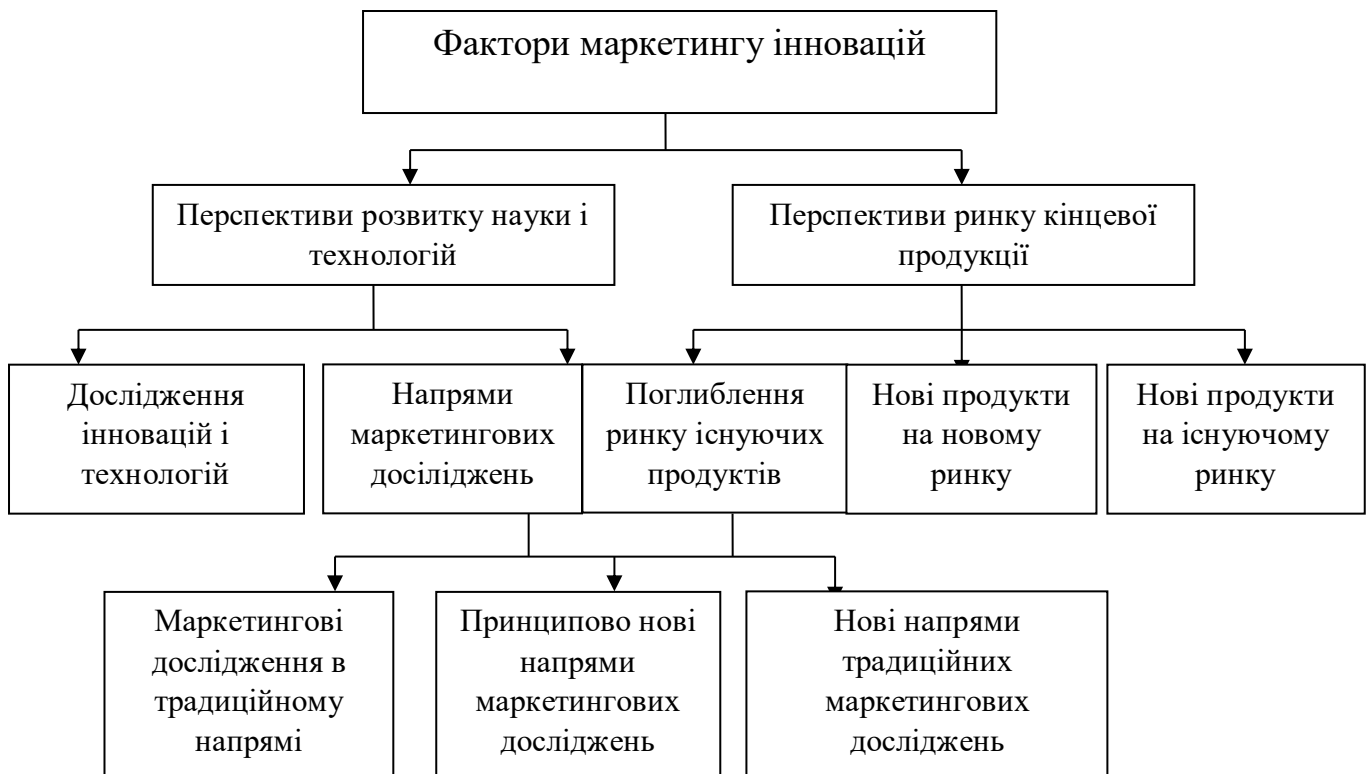


Рисунок 3.22. Фактори інноваційного маркетингу при удосконаленні механізму управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки

Джерело: авторська розробка

Отже, напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки базуються на необхідності інтеграції технологічних рішень з урахуванням споживчих запитів. У цифрову епоху успіх підприємства залежить від здатності використовувати технологічні інновації для створення більш гнучкої бізнес-стратегії, яка дозволяє ефективно конкурувати на ринку і задовольняти постійно зростаючі потреби клієнтів.

Аналізуючи алгоритм вибору реалізації інновацій у торговельній політиці, можна відзначити кілька ключових елементів, що є основними етапами ухвалення рішень для успішного впровадження інновацій. Такий алгоритм демонструє поетапний підхід, починаючи з аналізу поточного

стану підприємства і ринку та закінчуючи впровадженням інноваційних заходів [95,103,185].

Першим важливим кроком у цьому процесі є детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства. Це включає аналіз ринкових можливостей і ризиків, оцінку ресурсного потенціалу підприємства та готовність до змін. Лише після цього стає можливим визначення стратегічних напрямків, які допоможуть зосередитися на найперспективніших ідеях для інноваційної діяльності.

Далі відбувається етап розробки конкретних варіантів інноваційних рішень, які можуть стосуватися як продуктів, так і процесів. Важливо, щоб ці рішення були інтегровані в торговельну політику підприємства та відповідали потребам ринку. На цьому етапі оцінюється доцільність і ефективність різних інновацій, які можуть допомогти підприємству отримати конкурентні переваги, забезпечити краще обслуговування клієнтів і підвищити свою стійкість до змін ринкових умов.

Заключним етапом алгоритму є впровадження вибраних інноваційних рішень. Успішна реалізація залежить від комплексного підходу, який передбачає адаптацію всіх структур і процесів підприємства до нових умов. Це також включає моніторинг результатів і корекцію стратегії у випадку необхідності, що забезпечує підприємству гнучкість і можливість швидко реагувати на ринкові зміни (рис.3.23).

Загалом алгоритм вибору реалізації інновацій у торговельній політиці підкреслює важливість системного підходу до ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам інтегрувати інновації, не лише збільшуючи свою конкурентоспроможність, але й забезпечуючи сталий розвиток у мінливих умовах ринку.

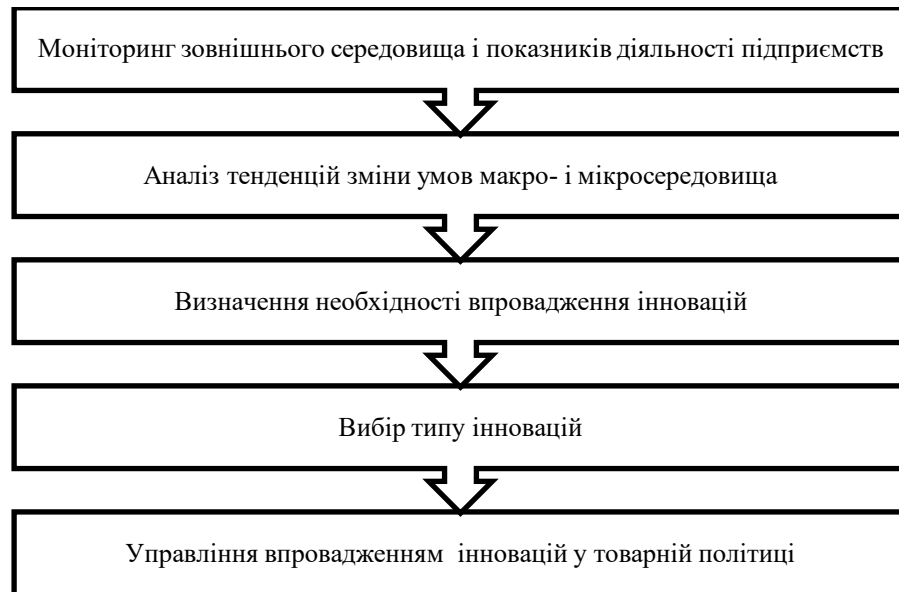


Рисунок 3.23. Алгоритм вибору реалізації інновацій у торговельній політиці.

Джерело: авторська розробка

Слід наголосити, що розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. У цьому контексті важливим є всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище охоплює макроекономічні фактори, такі як ВВП, інфляція і процентні ставки, ринкові фактори, які включають попит, конкуренцію і технології, соціально-культурні аспекти, що впливають на споживчі переваги, а також політичні і правові фактори, пов'язані з законодавством і податковою політикою. Внутрішній аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його ресурси, можливості, загрози і обмеження.

Важливим елементом стратегії є чітке формулювання цілей, які підприємство прагне досягти. Загальною метою є збільшення конкурентоспроможності, що передбачає конкретизацію завдань, таких як розширення асортименту товарів і послуг, підвищення їх якості, зниження

витрат, поліпшення обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій [136,143].

Окрему увагу варто приділити інноваціям, які можуть стати основою стратегії. Продуктові інновації, процесні, маркетингові, організаційні та технологічні нововведення відкривають нові можливості для розвитку підприємства. Важливо не лише виявляти інноваційні ідеї, а й ефективно їх реалізовувати. Для цього необхідно розробити план впровадження, в якому будуть визначені ресурси, терміни, відповідальні особи та бюджет. Реалізація стратегії вимагає контролю виконання планів та моніторингу прогресу, що дозволяє вчасно вносити корективи. Мотивація персоналу та управління ризиками також є критично важливими для успіху інноваційних процесів. Оцінка результатів впроваджених заходів допомагає зрозуміти їх ефективність і необхідність внесення змін у стратегію. Постійний моніторинг ринкових тенденцій та пошук нових можливостей для інновацій забезпечують підприємству адаптивність і конкурентоспроможність. Успішна реалізація конкурентної стратегії торговельного підприємства вимагає системного підходу, здатного забезпечити ефективну реакцію на зміни в бізнес-середовищі та досягнення сталого розвитку (табл.3.7).

Таблиця 3.7

#### Алгоритм розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства

| Етап      | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз | <p>Зовнішнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- макроекономічні фактори (ВВП, інфляція, процентні ставки тощо)</li> <li>- ринкові фактори (попит, конкуренція, технології тощо)</li> <li>- соціально-культурні фактори (демографічні тенденції, споживчі переваги тощо)</li> <li>- політичні та правові фактори (законодавство, податкова політика тощо)</li> </ul> <p>Внутрішнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильні та слабкі сторони підприємства</li> <li>- ресурси та можливості</li> <li>- загрози та обмеження</li> </ul> |

Продовження таблиці 3.7

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Визначення цілей                        | Загальна мета: збільшення конкурентоспроможності підприємства<br>Конкретні цілі:<br>- розширення асортименту товарів і послуг<br>- підвищення якості товарів і послуг<br>- зниження витрат<br>- підвищення рівня обслуговування клієнтів<br>- зміцнення позицій на ринку                                                                                               |
| 3. Визначення інноваційних напрямків       | Продуктові інновації:<br>- розробка нових товарів і послуг<br>Процесні інновації:<br>- вдосконалення методів виробництва та надання послуг<br>Маркетингові інновації:<br>- нові методи просування товарів і послуг<br>Організаційні інновації:<br>- вдосконалення структури управління та методів роботи<br>Технологічні інновації:<br>- впровадження нових технологій |
| 4. Розробка плану впровадження інновацій   | Визначення ресурсів: фінансові, кадрові, інформаційні тощо<br>Визначення термінів: короткострокові, середньострокові, довгострокові<br>Визначення відповідальних: керівники, виконавці<br>Опис етапів впровадження: що буде робитися на кожному етапі<br>Розробка бюджету: визначення витрат на впровадження                                                           |
| 5. Реалізація плану впровадження інновацій | Контроль виконання плану: моніторинг прогресу, внесення коректив<br>Мотивація персоналу: заохочення співробітників до участі в інноваційних процесах<br>Управління ризиками: виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних з впровадженням інновацій                                                                                                                    |
| 6. Оцінка результатів                      | Порівняння фактичних результатів з запланованими<br>Визначення ефективності інноваційних заходів<br>Внесення коректив у стратегію                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7. Постійна робота з інноваціями           | Моніторинг ринкових тенденцій<br>Пошук нових інноваційних можливостей<br>Вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю                                                                                                                                                                                                                                     |

Джерело: власні дослідження.

Маркетингова стратегія, подібно до будь-якої іншої, визначає основні орієнтири руху підприємства та є динамічним комплексом заходів, що вимагає постійного моніторингу та коригування у відповідь на значні зміни в бізнес-середовищі. Формування цієї стратегії починається з аналізу сприйняття споживачами товару та способів його пропонування, що передбачає співвідношення «споживач – послуга (товар)».

Аналіз слід проводити з позицій ціннісного підходу, що дозволяє визначити, який учасник ринку пропонує найбільшу цінність споживачам і за рахунок чого. Це забезпечує формування об'єктивної та інтерактивної картини конкурентного середовища підприємства, що, в свою чергу, дає змогу розробити стратегію і тактику поведінки на ринку з урахуванням дій основних конкурентів, таких як асортиментна політика, рекламні заходи та цінова стратегія

На основі аналізу інформації про стан ринку та ресурсні можливості підприємства, яке прагне задовольнити попит споживачів, розраховуються прогнозні обсяги продажу продукції та оцінюються можливості подальшого їх зростання. Водночас виокремлюються чинники, що можуть перешкодити цьому. Результатом такого аналізу є оцінка здатності торговельного підприємства прискорювати товарообіг на цільових ринках та збільшувати обсяги реалізації, що є необхідною умовою для ухвалення рішень у процесі розробки заходів для управління розвитком його ринкового потенціалу [187, 200].

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія є основою для виявлення та розвитку нових ринкових можливостей, що суттєво впливає на конкурентоспроможність торговельного підприємства. Розроблена нами модель розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства, яка спрямована на удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки, представлена на рисунку 3.24.



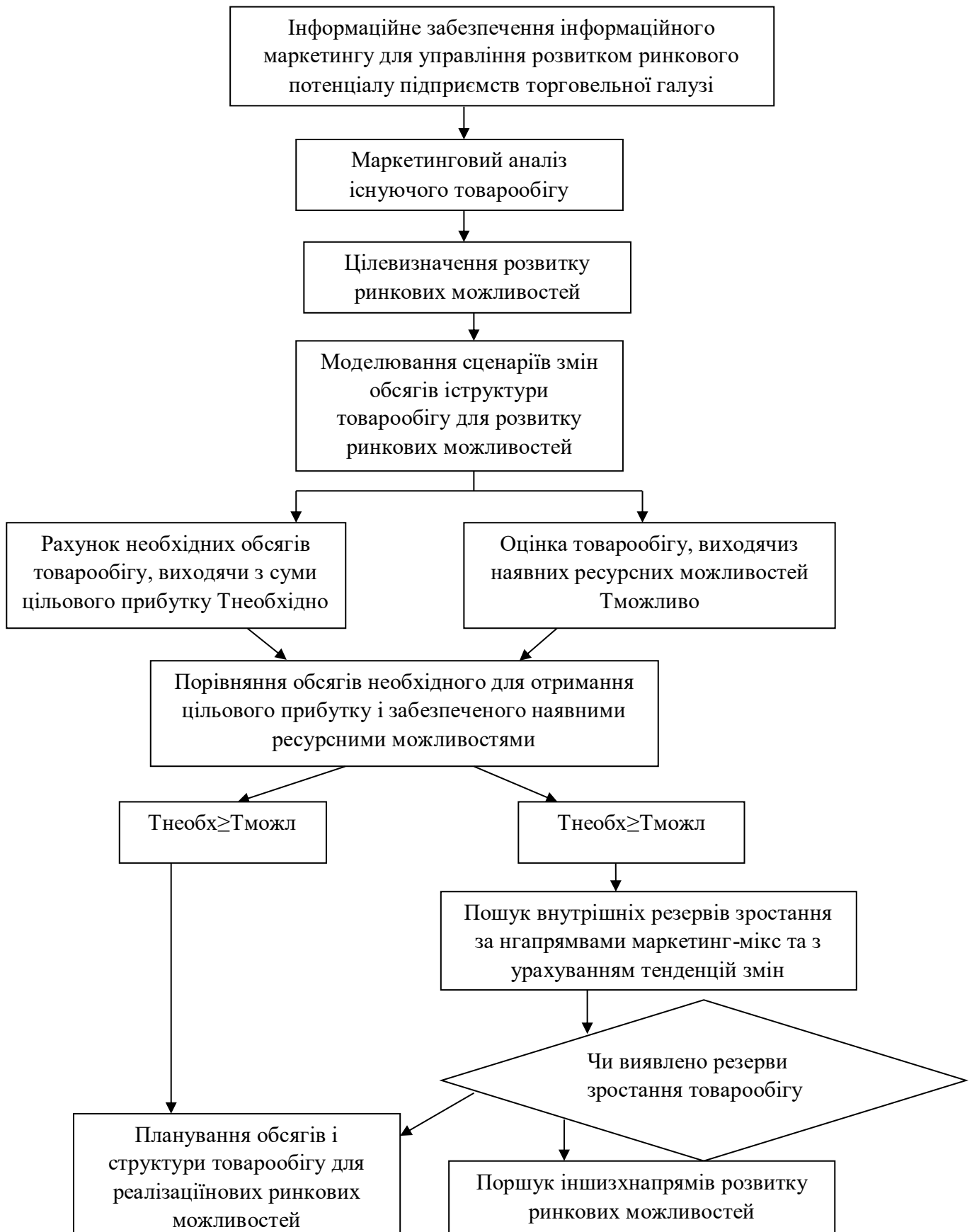


Рисунок 3.24. Модель розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Надзвичайно важливими напрямками удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки є кілька ключових аспектів, які можуть значно підвищити ефективність управління та забезпечити стійкий розвиток. Зокрема, використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання є одним із найпотужніших інструментів, які можуть суттєво змінити бізнес-процеси. Ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, що, в свою чергу, сприяє прогнозуванню потреб споживачів, автоматизації процесів обслуговування та оптимізації управління запасами. Наприклад, алгоритми машинного навчання здатні виявляти патерни в поведінці покупців, що допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо поповнення товарів або коригування асортименту. Це, в свою чергу, покращує обслуговування клієнтів, дозволяє персоналізувати пропозиції та ефективно управляти запасами.

Другою важливою складовою є аналіз даних у реальному часі. Ця технологія дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, наприклад, відстежувати продажі в режимі реального часу. Завдяки цьому, компанії можуть швидко коригувати ціни або акції, що підвищує їхню адаптивність до змін, ефективність маркетингових кампаній і знижує ризики збитків через невірні прогнози [72,79,80,99].

Не менш важливим аспектом є екологічні та соціальні питання. Зростання свідомості споживачів щодо екологічних і соціальних проблем спонукає підприємства впроваджувати стійкі практики. Це може включати використання екологічно чистих упаковок, програми утилізації відходів та соціальну відповідальність щодо працівників. Такі дії не лише покращують імідж бренду, але й допомагають залучити нових споживачів і відповідати сучасним вимогам ринку.

Створення екосистеми партнерств також грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Стратегічні альянси з

іншими підприємствами та організаціями дозволяють обмінюватися ресурсами, технологіями та знаннями, що призводить до інноваційних рішень. Це, в свою чергу, збільшує доступ до нових ринків, підвищує інноваційний потенціал та дозволяє спільно знижувати витрати.

Впровадження блокчейн-технологій підвищує прозорість у ланцюгах постачання, що зменшує ризики шахрайства. Споживачі отримують можливість отримувати точну інформацію про походження товарів і умови їх виробництва, що підвищує довіру до бренду та зменшує витрати на аудит.

Адаптація до нових форматів споживання є ще одним важливим аспектом, оскільки зміни в поведінці споживачів, зокрема зростання попиту на онлайн-покупки, вимагають від підприємств впровадження нових форматів обслуговування, таких як доставка додому або pick-up. Це дозволяє розширити ринкові можливості, підвищити зручність для споживачів і залучити нові сегменти клієнтів [101,184].

Психологія споживача та нейромаркетинг також набирають популярності в сучасному бізнесі. Нейромаркетинг використовує дослідження мозку для розуміння емоційних реакцій споживачів на рекламу та продукти. Це дозволяє розробляти ефективні маркетингові стратегії, які враховують потреби та вподобання клієнтів, що, у свою чергу, підвищує ефективність рекламних кампаній і знижує витрати на неефективні стратегії. А впровадження програм лояльності з використанням сучасних технологій дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції, які враховують індивідуальні вподобання споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і стимулює повторні покупки, що позитивно впливає на загальний імідж бренду (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю  
підприємств торговельної галузі

| Напрямок                      | Опис                                                                     | Переваги                                                                |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Використання ІІІ              | Автоматизація обслуговування, прогнозування потреб споживачів            | Поліпшення обслуговування, персоналізація пропозицій                    |
| Аналіз даних у реальному часі | Оперативна адаптація до змін у ринкових умовах                           | Швидка адаптація, підвищення ефективності                               |
| Екологічні аспекти            | Впровадження стійких практик, екологічно чистих упаковок                 | Покращення іміджу бренду, залучення нових споживачів                    |
| Формування партнерств         | Створення стратегічних альянсів з іншими підприємствами                  | Збільшення доступу до нових ринків, підвищення інноваційного потенціалу |
| Блокчейн-технології           | Підвищення прозорості та довіри в ланцюгах постачання                    | Зменшення витрат на аудит, поліпшення управління                        |
| Адаптація до нових форматів   | Впровадження нових форматів обслуговування, таких як доставка додому     | Розширення ринкових можливостей, підвищення зручності                   |
| Нейромаркетинг                | Використання досліджень мозку для розуміння емоційних реакцій споживачів | Підвищення ефективності реклами, зниження витрат                        |
| Програми лояльності           | Створення персоналізованих програм лояльності                            | Зростання повторних продажів, поліпшення взаємодії                      |

Джерело: авторська розробка.

Інструментарій удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки спрямований на посилення гнучкості, інноваційності та ефективності бізнес-процесів. Він базується на інтеграції сучасних цифрових технологій, адаптації до змін середовища та орієнтації на споживачів.

Другим чинником є автоматизація бізнес-процесів. Інтеграція цифрових систем управління, таких як ERP і CRM, дає змогу оптимізувати логістику, управління запасами та процеси обслуговування клієнтів. Завдяки автоматизації зменшується ймовірність помилок, підвищується продуктивність праці, а також прискорюється реакція підприємства на запити споживачів.

Іншим важливим напрямом є підвищення рівня персоналізації послуг і взаємодії зі споживачами. Використання цифрових платформ для аналізу поведінки клієнтів та побудови їхніх профілів дозволяє створювати індивідуальні пропозиції та вдосконалювати клієнтський досвід, що сприяє зростанню лояльності клієнтів і їх утриманню.

Додатковим аспектом є розвиток цифрових каналів збуту та омніканального обслуговування. Це включає створення інтегрованих платформ, які об'єднують офлайн- і онлайн-канали продажу. Торговельні підприємства мають активно впроваджувати електронну комерцію, розвивати присутність на маркетплейсах і використовувати мобільні додатки для зручності споживачів.

Інноваційні технології також відіграють важливу роль. Впровадження інструментів віртуальної та доповненої реальності, Інтернету речей і блокчейн-технологій дозволяє підвищити прозорість і безпеку операцій, створюючи унікальні конкурентні переваги. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних є ще одним важливим напрямом. Підприємства повинні приділяти значну увагу захисту конфіденційної інформації клієнтів та внутрішніх даних, використовуючи сучасні протоколи безпеки та відповідність міжнародним стандартам. Не менш важливим є розвиток людського капіталу та формування цифрової культури в організації. Підприємства повинні інвестувати в навчання персоналу, розвиток їхніх навичок роботи з цифровими технологіями та сприяння формуванню інноваційного мислення (рис.3.25).

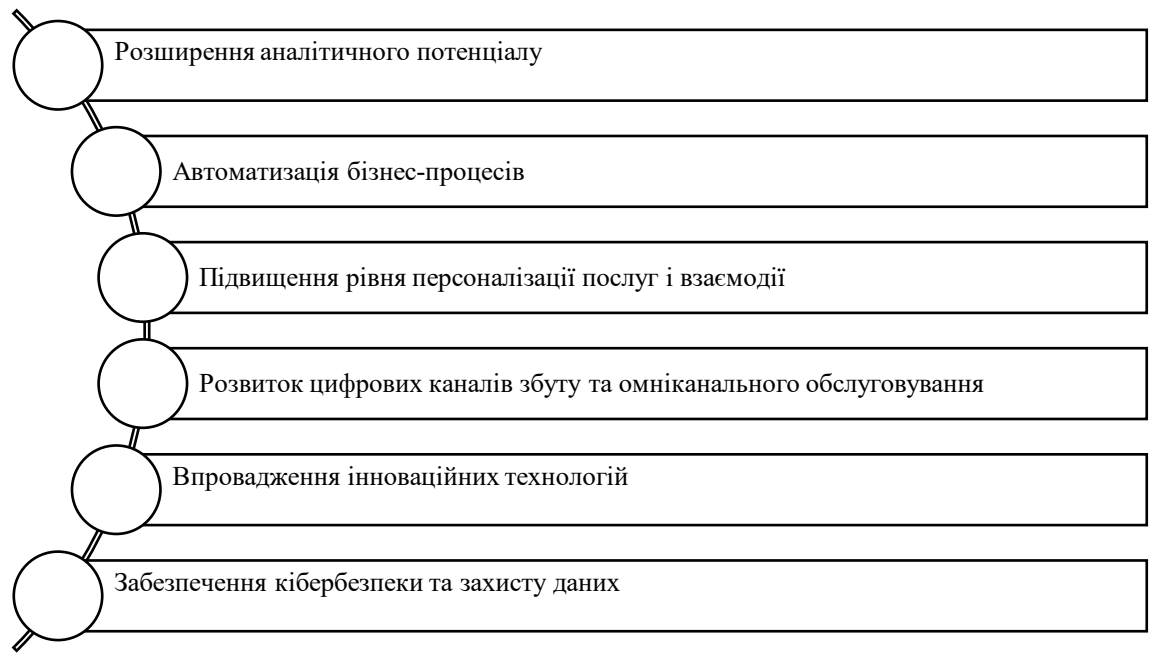


Рисунок 3.25. Інструментарій для підвищення конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі

Джерело: авторська розробка.

Всі ці напрями створюють основу для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи адаптацію до викликів цифрової економіки та формування довготривалих конкурентних переваг.

Крім того, важливим етапом є впровадження інноваційних цифрових технологій, що стають основою для підвищення ефективності підприємств. Сучасні цифрові інструменти, такі як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та нейромаркетинг, дозволяють більш точно реагувати на зміни споживчих уподобань, швидко адаптуватися до змін на ринку та персоналізувати пропозиції.

Особливо важливими є інвестиції в цифрову трансформацію, які здатні позитивно вплинути на зростання обсягів продажів. Розрахунки, наведені в таблиці 3.6, показують тісний зв'язок між інвестиціями в цифрові технології та покращенням фінансових показників підприємства. Це підтверджує, що застосування цифрових інструментів, таких як

автоматизація обслуговування, персоналізація пропозицій, та аналітика даних, допомагає підприємствам підвищувати ефективність і адаптацію до змін у ринкових умовах.

Таблиця 3.9

Кореляція між інвестиціями в цифрову трансформацію та зростанням обсягів продажів підприємств

|      | Інвестиції в цифрову трансформацію (X) | Зростання обсягів продажів (Y) | $(X_i - \bar{X})$ | $(Y_i - \bar{Y})$ | $(X_i - \bar{X}) \times (Y_i - \bar{Y})$ | $(X_i - \bar{X})^2$ | $(Y_i - \bar{Y})^2$ |
|------|----------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| 2019 | 100,000 грн                            | 5%                             | -200,000          | -10               | 2,000,000                                | 40,000,000,000      | 100                 |
| 2020 | 200,000 грн                            | 10%                            | -100,000          | -5                | 500,000                                  | 10,000,000,000      | 25                  |
| 2021 | 300,000 грн                            | 15%                            | 0                 | 0                 | 0                                        | 0                   | 0                   |
| 2022 | 400,000 грн                            | 20%                            | 100,000           | 5                 | 500,000                                  | 10,000,000,000      | 25                  |
| 2023 | 500,000 грн                            | 25%                            | 200,000           | 10                | 2,000,000                                | 40,000,000,000      | 100                 |
| Сума |                                        |                                |                   |                   | 5,000,000                                | 100,000,000,000     | 205                 |

Джерело: власні дослідження.

Отже, встановлено, що успішне управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки вимагає інтеграції технологічних рішень, фокусування на потребах споживачів та постійної адаптації до змінюваного бізнес-середовища. Для досягнення цих цілей підприємствам необхідно активно впроваджувати цифрові технології, що дозволяють покращити процеси обслуговування клієнтів, персоналізацію пропозицій, та підвищення ефективності бізнес-процесів через використання аналітичних платформ, CRM-систем і електронної комерції.

Завдяки таким інструментам підприємства можуть швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, що забезпечує їх здатність адаптуватися до нових економічних викликів. Важливою складовою успішного управління

конкурентоспроможністю є також здатність підприємств своєчасно визначати й задовольняти потреби споживачів через використання нейромаркетингу та інноваційних програм лояльності. Це дозволяє не лише покращити взаємодію з клієнтами, але й забезпечити зростання повторних продажів, що є важливим фактором для збереження конкурентних переваг.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у стратегію управління конкурентоспроможністю дозволяє торговельним підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, забезпечуючи сталий розвиток і досягнення успіху в умовах швидких змін на глобальних ринках.

У межах удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки доцільним є впровадження сучасних стратегій розвитку, які відповідають поточним викликам ринку та очікуванням споживачів. Серед таких стратегій особливу увагу заслуговують: цифрова трансформація, омніканальне обслуговування та стратегія сталого розвитку. Стратегія цифрової трансформації передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси, яка дозволяє підприємствам забезпечити вищий рівень адаптації до цифрового середовища, скоротити витрати та підвищити якість управлінських рішень. Реалізація цієї стратегії починається з детального аудиту наявних процесів, з метою виявлення ділянок, що можуть бути оптимізовані через автоматизацію. Далі відбувається впровадження сучасних цифрових інструментів — систем управління підприємством, CRM, аналітики даних, платформ електронної комерції. Важливим компонентом є навчання персоналу, що сприяє ефективному використанню нових технологій, а постійний моніторинг результатів впровадження дозволяє оперативно коригувати стратегію.

У свою чергу, стратегія омніканального обслуговування передбачає створення єдиного простору для безперервної взаємодії з клієнтами через усі доступні канали комунікації — як фізичні точки продажу, так і онлайн-платформи. Її реалізація вимагає інтеграції всіх каналів у єдину систему



управління, що дозволяє забезпечити узгоджений та персоналізований досвід клієнтів. Завдяки використанню даних аналітики поведінки споживачів підприємство може формувати цільові пропозиції, що підвищують задоволеність клієнтів і стимулюють повторні покупки. Важливою частиною цієї стратегії є збирання та аналіз зворотного зв'язку, що забезпечує гнучке реагування на потреби ринку.

Окреме місце в системі стратегічного управління посідає стратегія сталого розвитку, яка фокусується на екологічній та соціальній відповідальності бізнесу. У сучасних умовах усе більше споживачів надають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку. Така стратегія передбачає впровадження екологічно орієнтованих рішень — зменшення обсягів відходів, використання енергоефективних технологій, підтримку місцевих громад і комунікацію з клієнтами щодо досягнутих результатів. Такий підхід не лише сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, а й відкриває нові ніші для зростання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Запропоновані стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки

| Стратегія                   | Основна мета                               | Очікувані результати                                            | Ключові інструменти                              |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Цифрова трансформація       | Підвищення ефективності через цифровізацію | Автоматизація процесів, зниження витрат, управлінська гнучкість | ERP, CRM, Big Data, e-commerce                   |
| Оmnіканальне обслуговування | Створення єдиного клієнтського досвіду     | Зростання лояльності, збільшення продажів, персоналізація       | Інтеграція каналів, аналітика поведінки клієнтів |
| Сталий розвиток             | Баланс економіки, екології та соціуму      | Довіра до бренду, нові ринки, зменшення витрат на ресурси       | Екоініціативи, звітність, KCB                    |

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, досліджено, що впровадження зазначених стратегій дозволяє торговельним підприємствам ефективно реагувати на виклики

цифрової доби, підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін споживчих очікувань та забезпечувати довготривалий розвиток на основі інноваційного і соціально відповідального підходу.

### **Висновки до розділу 3**

Розділ 3 присвячений концептуальним засадам оптимізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на інноваційних підходах, використанні цифрових інструментів та напрямках удосконалення управлінських механізмів. Сучасні умови цифровізації вимагають від торговельних підприємств не лише адаптації до нових реалій, але й активного впровадження інновацій, що дозволяють підвищувати їх конкурентоспроможність.

Цифрові технології, такі як ERP-системи, аналітика даних та автоматизація бізнес-процесів, стають критично важливими для забезпечення ефективності роботи підприємств. Зростання ролі соціальних мереж, адаптація бізнес-моделей до нових умов і акцент на клієнтському досвіді стають важливими елементами стратегії управління. Інвестиції в людський капітал, розвиток навичок персоналу та впровадження системи управління ризиками також сприяють підвищенню стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Важливими аспектами є використання штучного інтелекту, аналіз даних у реальному часі, екологічні практики та створення стратегічних партнерств, що відкриває нові можливості для бізнесу. Успішна реалізація цих напрямків дозволяє торговельним підприємствам не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й створювати нові цінності для споживачів.

Щодо новизни, дане дослідження вперше систематизує ключові інноваційні підходи до оптимізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової

економіки. Воно пропонує комплексний підхід, що включає інтеграцію цифрових технологій, орієнтацію на клієнтський досвід, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами, а також впровадження екологічних практик у бізнес-процеси.

Крім того, дослідження підкреслює важливість стратегічних партнерств для підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Таким чином, робота вносить вагомий вклад у теорію і практику управління конкурентоспроможністю, пропонуючи нові підходи та інструменти для адаптації торговельних підприємств до умов цифрової економіки, що є надзвичайно актуальним у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

У дисертації проведено теоретичне узагальнення та розроблено нове вирішення наукового завдання, яке полягає у виявленні проблем і розробці шляхів їх вирішення щодо оптимізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Здійснено аналіз еволюції теоретичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також зміну підходів науковців щодо пояснення КСТП. Окремо було розкрито ключові вектори конкуренції у торгівлі у кожний з виділених історичних періодів. Додатково було наведено точку зору українських науковців на визначення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

2. На основі дослідження розробок вітчизняних та закордонних вчених було надано авторське визначення термінів «торгівля», «торгове підприємство», «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентне середовище», «конкурентні переваги», «конкурентні позиції», «конкурентні відносини», а також надано теоретичну характеристику конкурентоспроможності торговельних підприємств.

3. Досліджено механізм управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в умовах цифрової економіки, вивчення його складових та впливу на загальну ефективність діяльності підприємств. Розкрито сутність цифрової економіки та види підприємств у цифровій економіці. Окремо наведено етапи розвитку цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність підприємств та торгівлю. Визначено місце та роль механізму управління конкурентоспроможністю у системі управління

торговим підприємством. На основі використання методу чотирирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу надано авторське визначення сутності терміну «механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства». Наведена структура механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства та надано характеристику складовим елементам структури МУКСТП. Додатково розроблено алгоритм побудови і реалізації механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

4. Розроблено методичні засади оцінки конкурентоспроможності торговельної галузі. Доведено ключове значення оцінки в межах функціонування МУКСТП. На основі використання методу трирівневого ієрархічного компонентного семантичного аналізу надано визначення терміну «оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства». Розроблено процедуру оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства та надано теоретичну характеристику кожному з елементів процедури оцінки КСТП. На основі критичного аналізу методів та методик оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства надано рекомендації для розробки нової методики оцінки КСТП.

5. Здійснено оцінку стану і тенденцій розвитку торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, зокрема вивчення впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств. Виявлено, що цифрові технології, такі як електронна комерція, автоматизація бізнес-процесів та аналітика даних, суттєво трансформують традиційні моделі ведення бізнесу. Зокрема, зростання частки онлайн-продажів, яке спостерігалось під час пандемії COVID-19, стало каталізатором для багатьох підприємств, що змусило їх адаптуватися до нових умов, що призвело до зміни споживчих звичок, підвищення вимог до якості обслуговування та швидкості доставки, що, в свою чергу, вплинуло на конкурентоспроможність підприємств.

6. Проведено аналіз конкурентоспроможності торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, зокрема вивчення двох напрямків конкурентної боротьби: за ресурси та за споживачів. Виявлено, що підприємства, які активно інвестують у нові технології та інновації, здатні забезпечити собі конкурентні переваги. Наприклад, боротьба за ресурси вимагає оптимізації витрат і підвищення ефективності управління, тоді як боротьба за споживачів акцентує увагу на покращенні обслуговування, персоналізації пропозицій та використанні цифрових каналів для залучення нових клієнтів.

7. Оцінено вплив механізму управління на конкурентоспроможність торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки та здійснено вивчення інноваційних підходів до удосконалення формування механізму управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в Україні, в умовах цифрової економіки. Встановлено, що ефективне управління є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Вивчення інноваційних підходів до формування механізму управління в умовах цифрової економіки виявило, що інтеграція цифрових технологій, автоматизація процесів та впровадження систем управління (CRM, ERP) дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищуючи їхню ефективність і адаптивність.

8. Проаналізовано використання цифрових інструментів для покращення механізму управління конкурентоспроможністю торговельної галузі в Україні. Виявлено, що підприємства, які активно впроваджують CRM-системи, аналітику даних та електронну комерцію, мають значні переваги в управлінні конкурентоспроможністю. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити персоналізовані пропозиції, що є важливим фактором для зростання лояльності споживачів.

9. Виявлено ключові аспекти цифровізації, які впливають на ефективність управлінських процесів, такі як автоматизація, використання великих даних, штучного інтелекту та інтеграція нових технологій у бізнес-моделі. Розроблено рекомендації щодо впровадження цих технологій, які включають необхідність навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів до нових умов та постійний моніторинг результатів. Це дозволить підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й створити нові цінності для споживачів.

10. Розкрито основні напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки. Досліджено вплив цифровізації на управлінські процеси в торговельній галузі, а також визначено можливості для інтеграції сучасних технологій у стратегії управління. Основні напрями включають інтеграцію сучасних технологій, розвиток електронної комерції, активне управління брендом, інвестиції в людський капітал, а також впровадження системи управління ризиками. Ці напрями дозволяють підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, забезпечуючи сталий розвиток і досягнення успіху в умовах швидких змін на глобальних ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства : теоретичний базис. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170>.
2. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2015. № 4. С. 9–18.
3. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 11. С. 210-221.
4. АТБ. Соціальні проекти. 2024. URL: [https://www.atb.ua/page/social\\_projects](https://www.atb.ua/page/social_projects).
5. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021, № 6, Том 1. С. 272-279.
6. Батракова Т. І., Линовецька В. Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. Економічні студії. 2018. No 2 (20). С. 94 97.
7. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/22373>.
8. Березін О.В., Карпенко Ю.В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.
9. Бланк І.О. Управління торговельним підприємством : підручник. Харків: Наука, 2007. – 420 с.
10. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf).



11. Бозуленко О.Ю. Дефініція поняття «торговельне підприємство» Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2015. Том 19. № 2. С. 20-25.
12. Боярчук Т. Втрати енергосистеми України. LB.ua. 2024. URL: <https://lb.ua>.
13. Братусь Г. А. Комплексна оцінка рівня інтелектуального розвитку вітчизняної економіки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Херсон : Вид. дім «Гельветика». 2020. № 2(113). С. 39–44.
14. Братусь Г. А. Питання формування фрактальної моделі управління об'єктами інтелектуальної власності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Вид. дім «Гельветика». 2020. Вип. 42. С. 114–118.
15. Братусь Г. А. Управління інтелектуальною власністю в контексті науково-технічного розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Київ:ДКС центр, 2020. 392 с.
16. [Братусь Г. А.](#) Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: кол. монографія. [Братусь Г. А.](#), Головач Н. В., Дмитренко Г. А., Згалат-Лозинська Л. О., Колпаков В. М., Лапицька Н. І., Помиткін Е. О., Солодков В. Т., Чаусов А. О. / За заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : ДКС-Центр, 2020. 512 с.
17. Бровкіна Ю. Управління конкурентоспроможністю торговельної мережі. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024, № 326(1). С. 363-367.
18. Бугріменко Р.М. Концепція інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібної торгівлі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2.С. 160-165. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2020\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_25)
19. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. No 6. С. 297–304.
20. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування

торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, 2024, № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>.

21. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

22. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51–58.

23. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.

24. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36–46.

25. Гамова І. В., Сулова Т. О. Інновації як драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34. 2022. С. 126–134.

26. Головчук Ю.О., Стадник В.В., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/7](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7)

27. Гончаренко Т.П. Теоретичні основи портфельного аналізу як одного з інструментів стратегічного управління діяльністю банківських установ. Фінансові дослідження. 2019. № 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/202.pdf>.

28. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного

аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.

29. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49-53.

30. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М., Серіков Д.О., Нечипорук О.В. Теорія управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

31. Гудімов А. В. Особливості цифровізації на сучасному етапі розвитку суспільства. Матеріали III МСНК «Діджиталізація науки як виклик сьогодення». М. Львів, 3 червня 2022 р. «Молодіжна наукова ліга». С. 44 46.

32. Гуштан Т.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26-1. С. 119-123.

33. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 65 68.

34. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт 2014-2021 роки, 2022 рік, 2023 рік. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

35. Державна служба статистики України. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

36. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

37. Державна служба статистики України. Кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

38. Державна служба статистики України. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. 2024. URL:

<https://ukrstat.gov.ua>.

39. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

40. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

41. Державна служба статистики України. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

42. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

43. Державна служба статистики України. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

44. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.

45. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

46. Дудник О., Міненко С. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 29. С. 112-116.

47. Епіцентр. Суспільні проекти. 2024. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialno-osvitni-proyekty>.

48. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 16-21.

49. Жидик О.І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів. Економіка

та держава. 2013. № 2. С. 87-89.

50. Забаштанська Т. В., Вербівська Л. В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 529–535. URL: [http://www.market.infr.od.ua/jour-nals/2019/35\\_2019\\_ukr/85.pdf](http://www.market.infr.od.ua/jour-nals/2019/35_2019_ukr/85.pdf)

51. Завербний А. С. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у транс-формаційному періоді. Розділ у кол. монографії. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін. 2023. 498 с. (с. 299–307).

52. Завербний А. С., Сало К. Р. Проблеми та перспективи розвитку індустрії 4.0 в Україні за умов євроінтегрування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 374–382.

53. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

54. Замазій О.В., Стадник В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Проблеми економіки. 2015. Вип.3. С.169–174.

55. Зачоса О.Д. Інструменти та важелі ефективного управління людським капіталом в умовах розвитку економіки знань. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5445>.

56. Зламанюк Т.В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2 (24). С. 143-145.

57. Ільченко Т.В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 58. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195>.

58. Історія економічних вчень : навчальний посібник / за ред. В.В.

Кириленка. Тернопіль : «Економічна думка», 2007. 233 с.

59. Історія економічних вчень : підручник / за ред. Тарасевича В.М., Петруні Ю.Є. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

60. Калічавий А.В. Еволюція конкуренції : від зародження поняття до сучасних особливостей. Економічна теорія та історія економічної думки. 2015. Випуск 5 (115). С. 58–63.

61. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.

62. Калініченко Б.В. Розвиток конкуренції в контексті економічних трансформацій : теоретичний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 3. С. 7-12.

63. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1 (54). С. 111-118.

64. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник КНТЕУ. 2009. № 1. С. 62-66.

65. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.

66. Ковальчук В. Фізіократи, або на підступах до вершини. Вісник ТНЕУ, 2011, № 4, С. 158-164.

67. Ковальчук С.В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. 280 с.

68. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 стр.

69. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470

с.

70. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. No 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-01/2022-5-03-0111>.

71. Краус К.М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств. Монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. URL: <http://dspace.puet.edu.ua>.

72. Ксендзук В.В. Вплив історичного розвитку зовнішньої торгівлі на формування державної зовнішньоторговельної політики України. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2019. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1950>.

73. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех.. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223

74. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

75. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : Курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.

76. Лахтіонова Л., Юлдашова А. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки, 2023. URL: <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf>.

77. Лебедь Є. Ключові проблеми у сфері транспорту та логістики під час війни в Україні. Логист.Today. 2024. URL: <https://logist.today>.

78. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства : вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163.

79. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

80. Луцишина Є.В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Соціальна економіка. 2018. Випуск 56. С. 173-182.
81. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 296-301.
82. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність» : дефініція та систематизація. Ефективна економіка. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>.
83. Микитин, О. (2023). Концептуальні положення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Modeling the development of the economic systems, (4), 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-1>
84. Мінфін. Інфляція. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.
85. Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник КНТЕУ. 2011. № 5. С. 5-13.
86. Національний банк України. Офіційний курс НБУ. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>.
87. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
88. Національний стандарт України. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять ДСТУ 4303:2004. URL: <http://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>.
89. Николук О.М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки, 2011, № 3. Т. 2, С. 231-238.
90. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С. Соціальна відповідальність українського бізнесу : сучасний стан та перспективи розвитку. Торгівля і ринок України, 2023, № 1(51). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37>.
91. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу



машинобудівних підприємств. Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 9. С. 547-555.

92. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. [та ін.] Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

93. Опендатабот. Кількість громадян України, що не повернулись у країну. Аналітика. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics>.

94. Отенко І.П. Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2007. 347 с.

95. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

96. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції : практика та досвід. 2012. № 12. С. 91-96.

97. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759>.

98. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/213612>.

99. Пиріг С.О., Іщук Л.І., Ніколаєва А.М. Аналізучасного стану розвитку роздрібної торгівлі України. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2019. Вип. 16. С. 95-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2019\\_16\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2019_16_12)

100. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти Київ : Видавництво “Запо-віт”, 2020. 274 с.13.

101. Присяжнюк П.В. Механізм управління : сутність, види та складові. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>

102. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> 14. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

103. Проскурніна Н.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. Бізнес-Інформ. 2020. № 10. С. 384-391. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_49)

104. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.

105. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування / М. В. Руденко // Економічний форум. 2021. № 4. С. 3-13. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_3)

106. Савченко І.А. Сучасні підходи до економічної сутності конкурентних відносин. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1785>.

107. Сандул Я. М. Начасні етапи цифрового сценарію розвитку України. Juris Europensis Scientia. 2023. Випуск 1. С. 104 108.

108. Світ фінансів, економіки, бізнесу та технологій. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva>.

109. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції : значення та сфера застосування. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами, 2017, Випуск 4. С. 93-98.

110. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки

конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf).

111. Сільпо. Соціальні проекти. 2024. URL: <https://plus.silpo.ua/socialsilpo>.

112. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.

113. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>.

114. Страшинська Л.В., Михайлик О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313>.

115. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>.

116. Торговельне підприємництво : підручник /за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2018. 640 с.

117. Туленков М. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. Політичний менеджмент. 2009. № 3. С. 101-111.

118. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>17.

119. Укрінформ. Втрати від війни. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827525-vtrati-vid-vijni-majze-500-milardiv-smigal-nazvav-najbils-postrazdali-sektori-ekonomiki.html>.

120. Укрінформ. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua>.

121. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 35. С. 158-161.
122. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. Вип. 1. С. 30-33.
123. Храпкіна В. В. Кузнєцова К. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Менеджер. 2019. № 2(83). С. 42–53.
124. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
125. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Економіка та суспільство, 2024, № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>.
126. Чижова О.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>.
127. Чорна М.В. Конкуренція в роздрібній торгівлі: специфіка та особливості прояву. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. ХДУХТ, 2010, Вип. 2 (14). С. 245-254.
128. Чорний В.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності залізниць на ринку вантажних перевезень. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1531>.
129. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Мукачевський державний університет. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 405-410.
130. Шкробот М.В. Сутність та основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т. 2. С. 236-240.
131. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. Економічний аналіз. 2021. Т. 31.1. С. 245-251.

132. Шутяк Ю.В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. Наукові студії. 2010. Випуск 7. С.147-154.
133. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С.402-412.
134. Alderighi, S. 2018. The determinants of retail trading activity in emerging markets: A cross-market analysis. *Global Finance J.*, 37: 152-167.
135. Alderson W. Dynamic Marketing Behavior: a Functionalist Theory of Marketing. URL: <https://libris.kb.se/bib/46109>.
136. Aly, H. 2020. Digital transformation, development and productivity in developing countries: Is artificial intelligence a curse or a blessing? *Rev. of Econ. and Pol. Sci.*, 7(4): 238-256.
137. Anca H.D.B. Litterature review of the evolution of competitiveness concept. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, Vol. 1(1), pp. 41-46.
138. Aquinas St. Thomas. *Summa Theologica*. New York : Benziger Brothers, 1947. URL: <https://www.ccel.org/a/aquinas/summa/home.html>.
139. Aristotle. *Politics*. Cambridge, MA : Loeb Classical Library, 1932. URL: <https://www.loebclassics.com/view/LCL264/1932/volume.xml>.
140. Bacchetta M. The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce. WTO. 2019. URL: [https://previous.iiasa.ac.at/web/home/research/eurasian/MarcBacchetta\\_InEurasia\\_Dec2019.pdf](https://previous.iiasa.ac.at/web/home/research/eurasian/MarcBacchetta_InEurasia_Dec2019.pdf).
141. Brander J. and Spencer B. Export subsidies and international market share rivalry. *Journal of International Economics*. 1985. № 18. Pp. 83-100.
142. Bratus H. Methodological aspects of creating evaluation model for intellectual property assessment. *Economic Herald of State Higher Education Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. Dnepro. 1(11). 2020. P. 35–42.
143. Cakir, G., Iftikhar, R., Biellozorov, A., Pourzolfaghar, Z., and Helfert, M.

2021. Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. J. Information Technol. Teaching Cases 11(2): 122-126.

144. Chamberlin E.H. The Theory of Monopolistic Competition. URL: <http://digamoo.free.fr/chamberlin1933.pdf>.

145. Chan Kim W. and Mauborgn R. Blue Ocean vs. Red Ocean Strategy. URL: <https://harappa.education/harappa-diaries/blue-ocean-and-red-ocean-strategy>.

146. Clark J.M. The Costs of the World War to the American People. URL: [https://librarysearch.lse.ac.uk/discovery/fulldisplay?vid=44LSE\\_INST:44LSE\\_VU1&tab=Everything&docid=alma9955554610302021&lang=en&context=L&query=s%20ub,exact,World%20War,%201914-1918%20--%20Finance%20--%20United%20States,AND&mode=advanced](https://librarysearch.lse.ac.uk/discovery/fulldisplay?vid=44LSE_INST:44LSE_VU1&tab=Everything&docid=alma9955554610302021&lang=en&context=L&query=s%20ub,exact,World%20War,%201914-1918%20--%20Finance%20--%20United%20States,AND&mode=advanced).

147. Danylkiv K., Havran V., Havran M., Gradzki R. Managing the finances of wholesale and retail trading enterprises. SEMI, 2019, Випуск 6, Номер 3. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/vypusk-6-2019/upravlinnya-finansamy-pidpryemstv-optovoyi-ta-rozdribnoyi-torgivli>.

148. Dorobăț Carmen E. A brief history of international trade thought : From pre-doctrinal contributions to the 21st century heterodox international economics. The Journal of Philosophical Economics : Reflections on Economic and Social Issues. 2015. № 8 (2). Pp. 106-137.

149. Douglas I. Against the Tide : An Intellectual History of Free Trade. New Jersey : Princeton University Press, 1997. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691058962/against-the-tide>

150. El Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL). The Evolution of Trade: From Barter to Mobile Commerce. 2017. URL: <https://conexionintal.iadb.org/2017/03/06/la-evolucion-del-comercio-del-trueque-al-movil/?lang=en>.

151. Eva. EVA ДОПОМАГАЄ. 2024. URL: <https://eva.ua/ua/eva-dopomagae>.

152. Ezell S. and Koester S. Transforming Global Trade and Development With Digital Technologies. ITIF. 2023. URL:

<https://itif.org/publications/2023/05/08/transforming-global-trade-and-development-with-digital-technologies>.

153. Garelli S. Top Class Competitors: How Nations, Firms, and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness. URL: [https://libsearch.cbs.dk/discovery/fulldisplay?vid=45KBDK\\_CBS:CBS&docid=alma990003669410305765&lang=da&context=SP](https://libsearch.cbs.dk/discovery/fulldisplay?vid=45KBDK_CBS:CBS&docid=alma990003669410305765&lang=da&context=SP).

154. Glocker, C. and Piribauer, P. 2021. Digitalization, retail trade and monetary policy. J. Int. Money and Finance, 112: 102340.

155. Gouveia, F.D. and Mamede, H.S. 2022. Digital transformation for SMES in the retail industry. Procedia Computer Sci., 204: 671-681.

156. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., and Suman, R. 2022. Understanding the role of digital technologies in education: A review. Sustainable Operations and Computers 3: 275-285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>

157. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45

158. Humenna, Yu. H. and Hura, O. Yu. 2021. Trends in the implementation of digital transformation in the activities of economic entities. Bulletin of Sumy State University. Series “Economics”, 2: 202-210.

159. Hummels D. and Levinsohn J. Monopolistic competition and international trade : Reconsidering the evidence. Quarterly Journal of Economics. 1995. № 110 (3). Pp. 799-836.

160. Interkassa. Як розрахувати націнку на товар? 2022. URL: <https://interkassa.com/blog/yak-rozrakhuvaty-natsinku-na-tovar>.

161. IOM Ukraine. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Раунд 16. 2024. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%2016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf).

162. Jacques, T. and Sandgren, F. 2018. Retail trade, consumption, and the



construction of markets. *Scandinavian Economic History Rev.*, 66(2): 127-131.

163. Jianga, Y. and Stylos, N. 2021. Triggers of consumers' enhanced digital engagement and the role of digital technologies in transforming the retail ecosystem during COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 172: 121029.

164. Kao, L.J., Chiu, C.C., Lin, H.T., Hung, Y.W. and Lu, C.C. 2022. Evaluating the digital transformation performance of retail by the DEA approach. *Axioms*, 11(6): 284.

165. Keynes J.M. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-70344-2>.

166. Krugman P. and Venables A. Integration and the competitiveness of peripheral industry. *CEPR Discussion Papers* 363. 1990. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/cprceprdp/363.htm>.

167. Krugman P. Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*. 1979. № 9 (4). Pp. 469-479.

168. Kuzmynchuk N, Kutsenko T., Burymchenko A. Ensuring the competitiveness of trade enterprises in the conditions of information economy. *Scientific opinion : Economics and Management*, 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360893508\\_ENSURING\\_THE\\_COMPETITIVENESS\\_OF\\_TRADE\\_ENTERPRISES\\_IN\\_THE\\_CONDITIONS\\_OF\\_INFORMATION\\_ECONOMY](https://www.researchgate.net/publication/360893508_ENSURING_THE_COMPETITIVENESS_OF_TRADE_ENTERPRISES_IN_THE_CONDITIONS_OF_INFORMATION_ECONOMY).

169. Lerou Beaulieu P. *Traite theorique et partique d'economie politique*. Paris: Guillaumin, 1877. 537 p.

170. Ligazakon. Закон про підвищення податків (оновлено). 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/231102\\_rada-priynyala-zakon-pro-pdvishchennya-podatkv-onovleno](https://biz.ligazakon.net/news/231102_rada-priynyala-zakon-pro-pdvishchennya-podatkv-onovleno).

171. Limna, P., Kraiwanit, T. and Siripipatthanakul, S. 2023. The growing trend of digital economy: A review article. *Int. J. Computing Sci. Res.*, 7: 1351-1361.



172. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8\\_6294](https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_6294).

173. Macrotrends. World Trade to GDP Ratio 1960-2024. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/WLD/world/trade-gdp-ratio#:~:text=Trade%20is%20the%20sum%20of,a%204.38%25%20increase%20from%202020>.

174. Markusen J.R. The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade. Journal of Economic Perspectives. 1995. № 9(2). Pp. 169-189.

175. Marshall A. Principles of Economics. URL: <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>.

176. Marx K. Capital: A Critique of Political Economy. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/marx-capital-a-critique-of-political-economy-volume-i-the-process-of-capitalist-production>.

177. Mill J.S. Principles of Political Economy. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/mill-principles-of-political-economy-ashley-ed>.

178. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. URL: [http://www.consulttci.com/Book\\_reviews/death.html](http://www.consulttci.com/Book_reviews/death.html).

179. Morgan R.E. and Katsikeas C.S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization : A critique. Management Decision, 1997. № 35 (1). Pp. 68-78.

180. OECD. Digital trade. 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-trade.html>.

181. OECD. Measuring digital trade. 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/measuring-digital-trade.html#:~:text=Digital%20trade%20remains%20largely%20invisible,being%20the%20fastest%20growing%20segment>.

182. Oliychenko I., Ditkovska M. Особливості та шляхи вдосконалення

управління персоналом торговельного підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2020, № 1(21). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211472>.

183. Peels R., Echeverria M.E., Aissi J., Schneider A. Corporate Social Responsibility in International Trade and Investment Agreements : Implications for States, Business and Workers. ILO, 2016. URL: <https://www.ilo.org/publications/corporate-social-responsibility-international-trade-and-investment>.

184. Plato. The Republic. Cambridge, MA : Loeb Classical Library, 1930. 640 p.

185. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.

186. Posokhov I.M., Chepizhko E.V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. International Scientific Journal Theoretical & Applied Science, 2017, Issue 04, Volume 48, pp. 177-188.

187. Proskurnina, N.V., Shtal, T.V., Slavuta, O.I., Serogina, D.O., and Bohuslavskyi, V.V. 2021. Omnichannel strategy of digital transformation of retail trade enterprise: From concept to implementation. Stud. of Appl. Econ., 39(6).

188. Purnomo, A., Susanti, T., Rosyidah, E., Firdausi, N. and Idhom, M. 2022. Digital economy research: Thirty-five years insights of retrospective review. Procedia Computer Sci., 197: 68-75.

189. Reinartz, W., Wiegand, N. and Imschloss, M. 2019. The impact of digital transformation on the retailing value chain. Int. J. Res. in Market., 36(3): 350-366.

190. Ren, D., Song, W. and Ni, Y. 2017. Study on the scientific and technological transformation mechanism in universities. Open J. Soc. Sci., 5(6): 271-285.

191. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. URL: <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ricardo/Principles.pdf>.

192. Robinson J.V. The Economics of Imperfect Competition. URL:

<https://www.jstor.org/stable/2342203>.

193. Said Elbanna Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 31, Issue 6. P. 561-570. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>.

194. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. *Economics*. Hill Company in mainland China, 1998. 800 p.

195. Sandroni P. *Dicionário de economia do século XXI*. Rio de Janeiro : Editora Record, 2016. URL: [https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/magalDI/GEO\\_ECONOMICA\\_2019/dicionario-de-economia-sandroni.pdf](https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/magalDI/GEO_ECONOMICA_2019/dicionario-de-economia-sandroni.pdf)

196. Savytska, N., Zhehus, O., Chmil, H., Uchakova, N., Androsova, T. and Priadko, O. 2022. Applied research of digital readiness of retails. *WSEAS Transactions on Environ. and Dev.*, 18: 798-809.

197. Savytska, N.L. 2014. Drivers and barriers to the development of online retail: Theoretical and methodological aspect. *Business Inform*, 10: 236-241.

198. Schumpeter J.A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272398717\\_Schumpeter\\_JA\\_1934\\_2008\\_The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development\\_An\\_Inquiry\\_into\\_Profits\\_Capital\\_Credit\\_Interest\\_and\\_the\\_Business\\_Cycle\\_New\\_Brunswick\\_USA\\_and\\_London\\_UK\\_Transaction\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers).

199. Seair Exim Solutions. *The Benefits of a Trade Database for Efficient Business Operations*. 2023. URL: [https://medium.com/@seairglobaltradedata\\_95114/the-benefits-of-a-trade-database-for-efficient-business-operations-13284ca63f00](https://medium.com/@seairglobaltradedata_95114/the-benefits-of-a-trade-database-for-efficient-business-operations-13284ca63f00).

200. Shevchenko, I., Zvarych, I. and Kravchuk, D. 2022. A study of the digital trade in the United Kingdom in the context of adaptation to the Ukrainian market. *J. Eu. Econ*, 21(4): 490-502.

201. Shtal, T.V., Staverska, T.O., Svitlichna, V.Y.U., Kravtsova, S.V., Kraynyuk, L.N. and Pokolodna, M.M. 2021. Digitalization as a tool for ensuring innovative development of restaurant business. *Stud. of Appl. Econ.*, 39(5).
202. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. URL: <https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>.
203. Statista. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size>.
204. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 1996. 342.
205. The International Trade Council. *The Evolution of International Trade : A Historical Overview*. 2023, 31 May. URL: <https://tradecouncil.org/the-evolution-of-international-trade-a-historical-overview>.
206. UNCTAD. *Advancing Digital Transformation: Global Insights into the Digitalization of Trade Procedures*. 2024. URL: <https://unctad.org/news/advancing-digital-transformation-global-insights-digitalization-trade-procedures>.
207. UNCTAD. *Measuring e-commerce and the digital economy*. 2024. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/measuring-ecommerce-digital-economy>.
208. Urbanova, L.B., Geckova, A.M., Veselska, Z.D., Capikova, S., Holubcikova, J., Van Dijk, J.P. and Reijneveld, S.A. 2022. Technology supports me: Perceptions of the benefits of digital technology in adolescents. *Frontiers in Psychology*, 13: 970395.
209. Voinescu R., Moisiu C. *Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU // 2nd International Conference 'Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania, pp. 512-521.*
210. von Hayek F.A. *Prices and Production*. URL: <https://delong.typepad.com/files/prices-and-production.pdf>.
211. von Mises L. *Nation, State, and Economy*. URL: <https://mises->

media.s3.amazonaws.com/Nation%2C%20State%2C%20and%20Economy\_3.pdf.

212. Wang H. Teories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Teory : A Window into Business Research. 2014. Pp. 33-43. Wollongong, Australia: THEORI. URL: [http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theoriesof-competitive-advantage-theori-ebook\\_fnaljan2014-v3.pdf](http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theoriesof-competitive-advantage-theori-ebook_fnaljan2014-v3.pdf).

213. Yanovska, V.P., Levchenko, O., Tvoronovych, V. and Bozhok, A. 2019. Digital transformation of the Ukrainian economy: Digitization and transformation of business models. SHS Web of Conferences, 67: 05003.

214. Zhuk O., Pashkuda T. Determinants of trade development in ukraine. Transforma-tion of Ukraine's economy : formation of an inclusive economy system and functionality of financial inclusion : Scien-tific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. Pp. 26-40.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Таблиця А.1

**Хронологічна таблиця еволюції наукових поглядів на торгівлю, розвиток торгових підприємств, конкуренцію між торговими підприємствами та конкурентоспроможність торгових підприємств**

| Часовий проміжок                                                                    | Наукові теорії                                                                   | Відношення до торгівлі                                                                  | Відношення до ТП                       | Конкуренція ТП                   | Конкурентоспроможність ТП                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2                                                                                | 3                                                                                       | 4                                      | 5                                | 6                                           |
| Племінний уклад                                                                     | -                                                                                | Зародження                                                                              | Примітивні на основі родинних зв'язків | Примітивна                       | Стихійна                                    |
| Поява та розвиток перших державних утворень                                         | -                                                                                | Важлива складова економіки та перші спроби регламентації                                | Ускладнення форм та видів              | Примітивна                       | Стихійна                                    |
| Древня Греція та Стародавній Рим                                                    | Платон, Ксенофонт, Аристотель.                                                   | Ключова для економіки. Законодавча регламентація.                                       | Ускладнення і розширення форм та видів | Розширення векторів конкуренції  | Пошук нових можливостей                     |
| Епоха феодалізму                                                                    | Каноністи                                                                        | Необхідна для економіки але потребує жорсткого контролю                                 | Зменшення форм та видів                | Обмеженість векторів конкуренції | Пошук можливостей для виживання та розвитку |
| Ранній (торговельний) капіталізм                                                    | Меркантилісти, фізіократи                                                        | Ключова (важлива) для економіки. Акцент на макрорівень.                                 | Важливі. Розширення форм та видів.     | Розширення векторів конкуренції  | Пошук нових конкурентних переваг.           |
| Індустріалізація:                                                                   |                                                                                  |                                                                                         |                                        |                                  |                                             |
| Зародження і розвиток (XIX сторіччя – початок XX сторіччя до Першої світової війни) | Класична школа політичної економії (КШПЕ), соціалістичні економічні теорії (СЕТ) | Важлива для економіки. Не потребує (КШПЕ), потребує (СЕТ) регулювання.                  | Важливі. Обмеження на розвиток.        | Обмежені вектори конкуренції.    | Пошук комбінації конкурентних переваг.      |
| Період між Першою та Другою світовими війнами                                       | КШПЕ, СЕТ, кейнсіанство.                                                         | Важлива та потребує регулювання зі сторони держави (дискусії навколо рівня регулювання) | Важливі. Обмеження на розвиток.        | Обмежені вектори конкуренції.    | Пошук комбінації конкурентних переваг.      |

## Продовження Додатку А

## Продовження табл. А.1

| 1                                            | 2                                                                                                         | 3                                                               | 4                                                                                   | 5                                                                                                                   | 6                                                               |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Період з 1945 року до 90-х років XX сторіччя | Неокласичні теорії, неокейнсіанство, інституціоналізм, П. Кругман, М.Е. Портер, Дж. Брандер та Б. Спенсер | Важлива. Акцент на міжнародну торгівлю та процеси глобалізації. | Важливі. Швидке розширення форм та видів.                                           | Значні вектори конкуренції, де на перший план виходять торговельні мережі (транснаціональні компанії) та споживачі. | Ефект масштабу, зменшення транзакційних витрат.                 |
| Кінець XX сторіччя                           | Формування гібридних наукових теорій.                                                                     | Ключова для всіх економічних систем.                            | Розширення форм та видів, у тому числі за рахунок цифровізації.                     | Конкуренція з використанням цифрових технологій.                                                                    | Пошук унікальних конкурентних переваг. Інновації. Цифровізація. |
| Початок XXI сторіччя                         | Формування гібридних наукових теорій.                                                                     | Базова для всіх економічних систем.                             | Розширення форм та видів на основі цифровізації та використання штучного інтелекту. | Розквіт малих ТП та конкуренція у цифровому просторі.                                                               | Електронна торгівлі. Цифровізація. Інновації. Інформація.       |

Джерело: власні дослідження.

## Додаток Б

## Таблиця Б.1

Визначення термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентне середовище», «конкурентні переваги», «конкурентні позиції», «конкурентні відносини»

| Термін                                                   | Сутність терміну                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренція                                              | Процес формування та управління конкурентними перевагами в межах конкурентних відносин для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентоспроможності та конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску.      |
| Конкурентоспроможність                                   | Спроможність формувати та управляти конкурентними перевагами в межах конкурентних відносин для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску.                            |
| Конкурентоспроможність торговельного підприємства (КСТП) | Спроможність торговельного підприємства формувати та управляти конкурентними перевагами в межах конкурентних відносин для забезпечення запланованого (визначеного) рівня конкурентних позицій у конкурентному середовищі відповідного ринку з метою виграшу конкурентної боротьби та отримання запланованого (визначеного) зиску. |
| Конкурентне середовище                                   | Сформована сукупність умов здійснення конкурентної боротьби.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Конкурентні переваги                                     | Властивості суб'єктів конкурентного середовища, що дозволяють їм отримати виграш у конкурентній боротьбі та забезпечити заплановані (визначені) конкурентні позиції на ринку і визначають рівень конкурентоспроможності.                                                                                                          |
| Конкурентні позиції                                      | Визначене в межах конкуренції місце у конкурентному середовищі, що визначається управлінням конкурентоспроможністю.                                                                                                                                                                                                               |
| Конкурентні відносини                                    | Взаємозв'язки суб'єктів конкурентного середовища, що базуються на конкурентній боротьбі та взаємодії та визначаються рівнем конкурентоспроможності суб'єктів конкурентного середовища.                                                                                                                                            |

Джерело: систематизовано автором за даними [15; 31; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54; 55; 56].



## Додаток В

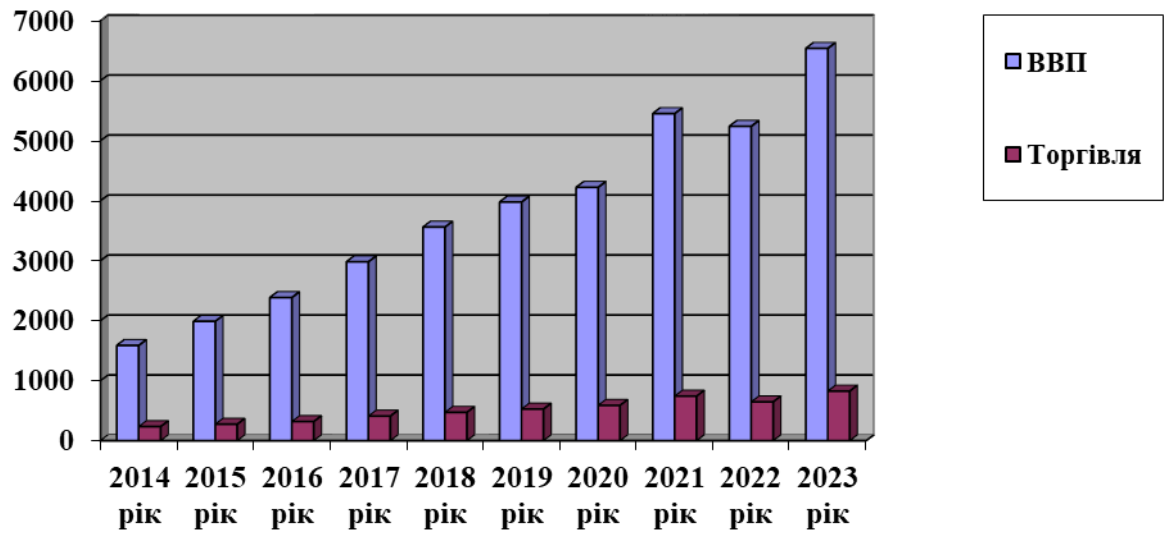


Рис. В.1. Динаміка ВВП та торгівлі України за 2014-2023 роки (млрд. грн.)

Джерело: систематизовано автором за даними [3].

## Продовження додатку В

Таблиця В.1

Аналіз обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) в Україні загалом та в торгівлі країни за 2014-2022 роки (млн. грн.)

| Роки                | Країна загалом | Торговля   | Підприємства загалом | Підприємства торгівлі | ФОП загалом | ФОП торгівлі |
|---------------------|----------------|------------|----------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| 2014                | 4459702,2      | 1795659,9  | 4170659,9            | 1629690,6             | 289042,3    | 165969,3     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 40,3       | 100,0                | 39,1                  | 100,0       | 57,4         |
| 2015                | 5716431,0      | 2159334,2  | 5318957,7            | 1953257,7             | 397473,3    | 206076,4     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 37,8       | 100,0                | 36,7                  | 100,0       | 51,8         |
| Абс. відх.          | 1256728,8      | 363674,3   | 1148297,8            | 323567,1              | 108431,0    | 40107,1      |
| Темпи росту, %      | 128,18         | 120,25     | 127,53               | 119,85                | 137,51      | 124,17       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -2,5       | 0,0                  | -2,4                  | 0,0         | -5,6         |
| 2016                | 6877077,3      | 2628672,0  | 6387872,7            | 2385691,5             | 489204,6    | 242980,5     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 38,2       | 100,0                | 37,4                  | 100,0       | 49,7         |
| Абс. відх.          | 1160646,3      | 469337,8   | 1068915,0            | 432433,8              | 91731,3     | 36904,1      |
| Темпи росту, %      | 120,30         | 121,74     | 120,10               | 122,14                | 123,08      | 117,91       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 0,4        | 0,0                  | 0,7                   | 0,0         | -2,1         |
| 2017                | 8467031,9      | 3351185,8  | 7862695,2            | 3061652,9             | 604336,7    | 289532,9     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 39,6       | 100,0                | 38,9                  | 100,0       | 47,9         |
| Абс. відх.          | 1589954,6      | 722513,8   | 1474822,5            | 675961,4              | 115132,1    | 46552,4      |
| Темпи росту, %      | 123,12         | 127,49     | 123,09               | 128,33                | 123,53      | 119,16       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 1,4        | 0,0                  | 1,5                   | 0,0         | -1,8         |
| 2018                | 10148847,1     | 4110094,2  | 9388092,1            | 3764364,9             | 760755,0    | 345729,3     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 40,5       | 100,0                | 40,1                  | 100,0       | 45,4         |
| Абс. відх.          | 1681815,2      | 758908,4   | 1525396,9            | 702712,0              | 156418,3    | 56196,4      |
| Темпи росту, %      | 119,86         | 122,65     | 119,40               | 122,95                | 125,88      | 119,41       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 0,9        | 0,0                  | 1,2                   | 0,0         | -2,5         |
| 2019                | 10725443,0     | 4345851,2  | 9841060,7            | 3958371,1             | 884382,2    | 387480,1     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 40,5       | 100,0                | 40,2                  | 100,0       | 43,8         |
| Абс. відх.          | 576595,9       | 235757,0   | 452968,6             | 194006,2              | 123627,2    | 41750,8      |
| Темпи росту, %      | 105,68         | 105,74     | 104,82               | 105,15                | 116,25      | 112,08       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 0,0        | 0,0                  | 0,1                   | 0,0         | -1,6         |
| 2020                | 11285578,9     | 4519524,7  | 10273152,5           | 4068233,3             | 1012426,3   | 451291,4     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 40,1       | 100,0                | 39,6                  | 100,0       | 44,6         |
| Абс. відх.          | 560135,9       | 173673,5   | 432091,8             | 109862,2              | 128044,1    | 63811,3      |
| Темпи росту, %      | 105,22         | 104,00     | 104,39               | 102,78                | 114,48      | 116,47       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -0,4       | 0,0                  | -0,6                  | 0,0         | 0,8          |
| 2021                | 15240051,1     | 5994849,5  | 13867032,4           | 5385021,4             | 1373018,8   | 609828,1     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 39,3       | 100,0                | 38,8                  | 100,0       | 44,4         |
| Абс. відх.          | 3954472,2      | 1475324,8  | 3593879,9            | 1316788,1             | 360592,5    | 158536,7     |
| Темпи росту, %      | 135,04         | 132,64     | 134,98               | 132,37                | 135,62      | 135,13       |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -0,8       | 0,0                  | -0,8                  | 0,0         | -0,2         |
| 2022                | 11485855,3     | 4452093,6  | 11398997,8           | 4393718,2             | 86857,0     | 58375,4      |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 38,8       | 100,0                | 38,5                  | 100,0       | 67,2         |
| Абс. відх.          | -3754195,8     | -1542755,9 | -2468034,6           | -991303,2             | -1286161,8  | -551452,7    |
| Темпи росту, %      | 75,37          | 74,27      | 82,20                | 81,59                 | 6,33        | 9,57         |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -0,5       | 0,0                  | -0,3                  | 0,0         | 22,8         |
| 2014-2022 роки      |                |            |                      |                       |             |              |
| Абс. відх.          | 7026153,1      | 2656433,7  | 7228337,9            | 2764027,6             | -202185,3   | -107593,9    |
| Темпи росту, %      | 257,55         | 247,94     | 273,31               | 269,60                | 30,05       | 35,17        |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -1,5       | 0,0                  | -0,6                  | 0,0         | 9,8          |

Джерело: систематизовано автором за даними [4].

## Продовження додатку В

Таблиця В.2

Аналіз кількості суб'єктів господарювання в Україні загалом та в торгівлі  
країни за 2014-2022 роки (од.)

| Роки                | Країна<br>загалом | Торгівля | Підприємства<br>загалом | Підприємства<br>торгівлі | ФОП<br>загалом | ФОП<br>торгівлі |
|---------------------|-------------------|----------|-------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|
| 2014                | 1932161           | 988694   | 341001                  | 93972                    | 1591160        | 894722          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 51,2     | 100,0                   | 27,6                     | 100,0          | 56,2            |
| 2015                | 1974439           | 989064   | 343561                  | 93643                    | 1630878        | 895421          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 50,1     | 100,0                   | 27,3                     | 100,0          | 54,9            |
| Абс. відх.          | 42278             | 370      | 2560                    | -329                     | 39718          | 699             |
| Темпи росту, %      | 102,19            | 100,04   | 100,75                  | 99,65                    | 102,50         | 100,08          |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,1     | 0,0                     | -0,3                     | 0,0            | -1,3            |
| 2016                | 1865631           | 910413   | 306470                  | 82192                    | 1559161        | 828221          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 48,8     | 100,0                   | 26,8                     | 100,0          | 53,1            |
| Абс. відх.          | -108808           | -78651   | -37091                  | -11451                   | -71717         | -67200          |
| Темпи росту, %      | 94,49             | 92,05    | 89,20                   | 87,77                    | 95,60          | 92,50           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,3     | 0,0                     | -0,5                     | 0,0            | -1,8            |
| 2017                | 1805144           | 837797   | 338341                  | 89538                    | 1466803        | 748259          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 46,4     | 100,0                   | 26,5                     | 100,0          | 51,0            |
| Абс. відх.          | -60487            | -72616   | 31871                   | 7346                     | -92358         | -79962          |
| Темпи росту, %      | 96,76             | 92,02    | 110,40                  | 108,94                   | 94,08          | 90,35           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -2,4     | 0,0                     | -0,3                     | 0,0            | -2,1            |
| 2018                | 1839672           | 818217   | 355956                  | 93590                    | 1483716        | 724627          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 44,5     | 100,0                   | 26,3                     | 100,0          | 48,8            |
| Абс. відх.          | 34528             | -19580   | 17615                   | 4052                     | 16913          | -23632          |
| Темпи росту, %      | 101,91            | 97,66    | 105,21                  | 104,53                   | 101,15         | 96,84           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,9     | 0,0                     | -0,2                     | 0,0            | -2,2            |
| 2019                | 1941701           | 834159   | 380673                  | 101427                   | 1561028        | 732732          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 43,0     | 100,0                   | 26,6                     | 100,0          | 46,9            |
| Абс. відх.          | 102029            | 15942    | 24717                   | 7837                     | 77312          | 8105            |
| Темпи росту, %      | 105,55            | 101,95   | 106,94                  | 108,37                   | 105,21         | 101,12          |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,5     | 0,0                     | 0,3                      | 0,0            | -1,9            |
| 2020                | 1973652           | 826129   | 373897                  | 98369                    | 1599755        | 727760          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 41,9     | 100,0                   | 26,3                     | 100,0          | 45,5            |
| Абс. відх.          | 31951             | -8030    | -6776                   | -3058                    | 38727          | -4972           |
| Темпи росту, %      | 101,65            | 99,04    | 98,22                   | 96,99                    | 102,48         | 99,32           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,1     | 0,0                     | -0,3                     | 0,0            | -1,4            |
| 2021                | 1956320           | 777419   | 370906                  | 97038                    | 1585414        | 680381          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 39,7     | 100,0                   | 26,2                     | 100,0          | 42,9            |
| Абс. відх.          | -17332            | -48710   | -2991                   | -1331                    | -14341         | -47379          |
| Темпи росту, %      | 99,12             | 94,10    | 99,20                   | 98,65                    | 99,10          | 93,49           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -2,2     | 0,0                     | -0,1                     | 0,0            | -2,6            |
| 2022                | 1732576           | 661158   | 261992                  | 67395                    | 1470584        | 593763          |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0             | 38,2     | 100,0                   | 25,7                     | 100,0          | 40,4            |
| Абс. відх.          | -223744           | -116261  | -108914                 | -29643                   | -114830        | -86618          |
| Темпи росту, %      | 88,56             | 85,05    | 70,64                   | 69,45                    | 92,76          | 87,27           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -1,5     | 0,0                     | -0,5                     | 0,0            | -2,5            |
| 2014-2022 роки      |                   |          |                         |                          |                |                 |
| Абс. відх.          | -199585           | -327536  | -79009                  | -26577                   | -120576        | -300959         |
| Темпи росту, %      | 89,67             | 66,87    | 76,83                   | 71,72                    | 92,42          | 66,36           |
| Відх. ПТ, %         | 0,0               | -13,0    | 0,0                     | -1,9                     | 0,0            | -15,8           |

Джерело: систематизовано автором за даними [6].

## Продовження додатку В

## Таблиця В.3

Аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств України  
загалом та підприємств торгівлі країни за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | Країна загалом | Торгівля  | Підприємства загалом, що отримали прибуток |        | Підприємства торгівлі, що отримали прибуток |        | Підприємства загалом, що отримали збиток |        | Підприємства торгівлі, що отримали збиток |        |
|---------------------|----------------|-----------|--------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------|
|                     |                |           | ФР                                         | %      | ФР                                          | %      | ФР                                       | %      | ФР                                        | %      |
| 2014                | -523587,0      | -128134,8 | 334517,3                                   | 66,3   | 34360,9                                     | 66,7   | 858104,3                                 | 33,7   | 162495,7                                  | 33,3   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 24,5      | 100,0                                      | -      | 10,3                                        | -      | 100,0                                    | -      | 18,9                                      | -      |
| 2015                | -340126,6      | -13921,8  | 475321,2                                   | 73,7   | 56898,4                                     | 76,1   | 815447,8                                 | 26,3   | 137462,7                                  | 23,9   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 4,1       | 100,0                                      | -      | 12,0                                        | -      | 100,0                                    | -      | 16,9                                      | -      |
| Абс. відх.          | 183460,4       | 114213,0  | 140803,9                                   | 7,4    | 22537,5                                     | 9,4    | -42656,5                                 | -7,4   | -25033,0                                  | -9,4   |
| Темпи росту, %      | 64,96          | 10,86     | 142,09                                     | 111,16 | 165,59                                      | 114,09 | 95,03                                    | 78,04  | 84,59                                     | 71,77  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -20,4     | 0,0                                        | -      | 1,7                                         | -      | 0,0                                      | -      | -2,1                                      | -      |
| 2016                | -22201,5       | 7277,0    | 523759,4                                   | 73,4   | 74418,1                                     | 75,8   | 545960,9                                 | 26,6   | 67141,1                                   | 24,2   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | -         | 100,0                                      | -      | 14,2                                        | -      | 100,0                                    | -      | 12,3                                      | -      |
| Абс. відх.          | 317925,1       | 21198,8   | 48438,2                                    | -0,3   | 17519,7                                     | -0,3   | -269486,9                                | 0,3    | -70321,6                                  | 0,3    |
| Темпи росту, %      | 6,53           | -         | 110,19                                     | 99,59  | 130,79                                      | 99,61  | 66,95                                    | 101,14 | 48,84                                     | 101,26 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -         | 0,0                                        | -      | 2,2                                         | -      | 0,0                                      | -      | -4,6                                      | -      |
| 2017                | 274831,6       | 39296,3   | 674386,5                                   | 72,8   | 89285,4                                     | 75,2   | 399554,9                                 | 27,2   | 49989,1                                   | 24,8   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 14,3      | 100,0                                      | -      | 13,2                                        | -      | 100,0                                    | -      | 12,5                                      | -      |
| Абс. відх.          | 297033,1       | 32019,3   | 150627,1                                   | -0,6   | 14867,3                                     | -0,6   | -146406,0                                | 0,6    | -17152,0                                  | 0,6    |
| Темпи росту, %      | -              | 540,01    | 128,76                                     | 99,18  | 119,98                                      | 99,21  | 73,18                                    | 102,26 | 74,45                                     | 102,48 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -         | 0,0                                        | -      | -1,0                                        | -      | 0,0                                      | -      | 0,2                                       | -      |
| 2018                | 429129,3       | 86290,5   | 746530,5                                   | 74,3   | 116641,6                                    | 77,2   | 317401,2                                 | 25,7   | 30351,1                                   | 22,8   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 20,1      | 100,0                                      | -      | 15,6                                        | -      | 100,0                                    | -      | 9,6                                       | -      |
| Абс. відх.          | 154297,7       | 46994,2   | 72144,0                                    | 1,5    | 27356,2                                     | 2,0    | -82153,7                                 | -1,5   | -19638,0                                  | -2,0   |
| Темпи росту, %      | 156,14         | 219,59    | 110,70                                     | 102,06 | 130,64                                      | 102,66 | 79,44                                    | 94,49  | 60,72                                     | 91,94  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 5,8       | 0,0                                        | -      | 2,4                                         | -      | 0,0                                      | -      | -2,9                                      | -      |
| 2019                | 664849,8       | 129113,3  | 933160,0                                   | 74,0   | 159827,3                                    | 77,1   | 268310,2                                 | 26,0   | 30714,0                                   | 22,9   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 19,4      | 100,0                                      | -      | 17,1                                        | -      | 100,0                                    | -      | 11,4                                      | -      |
| Абс. відх.          | 235720,5       | 42822,8   | 186629,5                                   | -0,3   | 43185,7                                     | -0,1   | -49091,0                                 | 0,3    | 362,9                                     | 0,1    |
| Темпи росту, %      | 154,93         | 149,63    | 125,00                                     | 99,60  | 137,02                                      | 99,87  | 84,53                                    | 101,17 | 101,20                                    | 100,44 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -0,7      | 0,0                                        | -      | 1,5                                         | -      | 0,0                                      | -      | 1,9                                       | -      |

## Продовження додатку В

## Продовження табл. В.3

| Роки                | Країна загалом | Торгівля | Підприємства загалом, що отримали прибуток |        | Підприємства торгівлі, що отримали прибуток |        | Підприємства загалом, що отримали збиток |        | Підприємства торгівлі, що отримали збиток |        |
|---------------------|----------------|----------|--------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------|
|                     |                |          | ФР                                         | %      | ФР                                          | %      | ФР                                       | %      | ФР                                        | %      |
| 2020                | 303219,3       | 45272,0  | 848622,7                                   | 71,4   | 118199,0                                    | 74,4   | 545403,4                                 | 28,6   | 72927,0                                   | 25,6   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 14,9     | 100,0                                      | -      | 13,9                                        | -      | 100,0                                    | -      | 13,4                                      | -      |
| Абс. відх.          | -361630,5      | -83841,3 | -84537,3                                   | -2,6   | -41628,3                                    | -2,7   | 277093,2                                 | 2,6    | 42213,0                                   | 2,7    |
| Темпи росту, %      | 45,61          | 35,06    | 90,94                                      | 96,49  | 73,95                                       | 96,50  | 203,27                                   | 110,00 | 237,44                                    | 111,79 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -4,5     | 0,0                                        | -      | -3,2                                        | -      | 0,0                                      | -      | 1,9                                       | -      |
| 2021                | 1119261,7      | 145861,9 | 1352088,2                                  | 73,3   | 184883,9                                    | 77,1   | 232826,5                                 | 26,7   | 39022,0                                   | 22,9   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 13,0     | 100,0                                      | -      | 13,7                                        | -      | 100,0                                    | -      | 16,8                                      | -      |
| Абс. відх.          | 816042,4       | 100589,9 | 503465,5                                   | 1,9    | 66684,9                                     | 2,7    | -312576,9                                | -1,9   | -33905,0                                  | -2,7   |
| Темпи росту, %      | 369,13         | 322,19   | 159,33                                     | 102,66 | 156,42                                      | 103,63 | 42,69                                    | 93,36  | 53,51                                     | 89,45  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -1,9     | 0,0                                        | -      | -0,3                                        | -      | 0,0                                      | -      | 3,4                                       | -      |
| 2022                | 46127,2        | 50349,4  | 1010079,4                                  | 66,1   | 165589,8                                    | 70,8   | 963952,2                                 | 33,9   | 115240,4                                  | 29,2   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 109,2    | 100,0                                      | -      | 16,4                                        | -      | 100,0                                    | -      | 12,0                                      | -      |
| Абс. відх.          | -1073134,5     | -95512,5 | -342008,8                                  | -7,2   | -19294,1                                    | -6,3   | 731125,7                                 | 7,2    | 76218,4                                   | 6,3    |
| Темпи росту, %      | 4,12           | 34,52    | 74,71                                      | 90,18  | 89,56                                       | 91,83  | 414,02                                   | 126,97 | 295,32                                    | 127,51 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 96,1     | 0,0                                        | -      | 2,7                                         | -      | 0,0                                      | -      | -4,8                                      | -      |
| 2023                | 863779,8       | 177157,6 | 1339935,1                                  | 71,0   | 235017,3                                    | 75,8   | 476155,3                                 | 29,0   | 57859,7                                   | 24,2   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 20,5     | 100,0                                      | -      | 17,5                                        | -      | 100,0                                    | -      | 12,2                                      | -      |
| Абс. відх.          | 817652,6       | 126808,2 | 329855,7                                   | 4,9    | 69427,5                                     | 5,0    | -487796,9                                | -4,9   | -57380,7                                  | -5,0   |
| Темпи росту, %      | 1872,60        | 351,86   | 132,66                                     | 107,41 | 141,93                                      | 107,06 | 49,40                                    | 85,55  | 50,21                                     | 82,88  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -88,6    | 0,0                                        | -      | 1,1                                         | -      | 0,0                                      | -      | 0,2                                       | -      |
| 2014-2023 роки      |                |          |                                            |        |                                             |        |                                          |        |                                           |        |
| Абс. відх.          | 1387366,8      | 305292,4 | 1005417,8                                  | 4,7    | 200656,4                                    | 9,1    | -381949,0                                | -4,7   | -104636,0                                 | -9,1   |
| Темпи росту, %      | -              | -        | 400,56                                     | 107,09 | 683,97                                      | 113,64 | 55,49                                    | 86,05  | 35,61                                     | 72,67  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -4,0     | 0,0                                        | -      | 7,3                                         | -      | 0,0                                      | -      | -6,8                                      | -      |

Джерело: систематизовано автором за даними [7].

Продовження додатку В  
Таблиця В.4

Аналіз капітальних інвестицій великих, середніх та малих підприємств України загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | ВП        | ВПТ      | СП       | СПТ      | МП       | МПТ     | МіП      | МіПТ    |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|
| 2014                | 87239,9   | 11657,8  | 63211,3  | 5187,2   | 27933,7  | 3327,7  | 8681,5   | 776,1   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 13,4     | 100,0    | 8,2      | 100,0    | 11,9    | 100,0    | 8,9     |
| 2015                | 99170,8   | 9253,1   | 78400,9  | 7202,4   | 35906,5  | 3248,8  | 9767,8   | 969,8   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 9,3      | 100,0    | 9,2      | 100,0    | 9,0     | 100,0    | 9,9     |
| Абс. відх.          | 11930,9   | -2404,7  | 15189,6  | 2015,2   | 7972,8   | -78,9   | 1086,3   | 193,7   |
| Темпи росту, %      | 113,68    | 79,37    | 124,03   | 138,85   | 128,54   | 97,63   | 112,51   | 124,96  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -4,0     | 0,0      | 1,0      | 0,0      | -2,9    | 0,0      | 1,0     |
| 2016                | 108694,1  | 11737,0  | 113036,2 | 9178,7   | 59937,7  | 6807,1  | 16016,8  | 2057,9  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 10,8     | 100,0    | 8,1      | 100,0    | 11,4    | 100,0    | 12,8    |
| Абс. відх.          | 9523,3    | 2483,9   | 34635,3  | 1976,3   | 24031,2  | 3558,3  | 6249,0   | 1088,1  |
| Темпи росту, %      | 109,60    | 126,84   | 144,18   | 127,44   | 166,93   | 209,53  | 163,98   | 212,20  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 1,5      | 0,0      | -1,1     | 0,0      | 2,3     | 0,0      | 2,9     |
| 2017                | 139294,7  | 13497,8  | 139368,1 | 11137,8  | 80497,7  | 7910,4  | 22353,9  | 2779,3  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 9,7      | 100,0    | 8,0      | 100,0    | 9,8     | 100,0    | 12,4    |
| Абс. відх.          | 30600,6   | 1760,8   | 26331,9  | 1959,1   | 20560,0  | 1103,3  | 6337,1   | 721,4   |
| Темпи росту, %      | 128,15    | 115,00   | 123,30   | 121,34   | 134,30   | 116,21  | 139,57   | 135,06  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -1,1     | 0,0      | -0,1     | 0,0      | -1,5    | 0,0      | -0,4    |
| 2018                | 217278,1  | 27138,2  | 169872,3 | 13598,6  | 83965,2  | 7631,1  | 23412,4  | 2107,6  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 12,5     | 100,0    | 8,0      | 100,0    | 9,1     | 100,0    | 9,0     |
| Абс. відх.          | 77983,4   | 13640,4  | 30504,2  | 2460,8   | 3467,5   | -279,3  | 1058,5   | -671,7  |
| Темпи росту, %      | 155,98    | 201,06   | 121,89   | 122,09   | 104,31   | 96,47   | 104,74   | 75,83   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 2,8      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | -0,7    | 0,0      | -3,4    |
| 2019                | 239957,6  | 25277,0  | 200079,1 | 24279,1  | 84437,4  | 5113,6  | 15960,3  | 629,6   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 10,5     | 100,0    | 12,1     | 100,0    | 6,1     | 100,0    | 3,9     |
| Абс. відх.          | 22679,5   | -1861,2  | 30206,8  | 10680,5  | 472,2    | -2517,5 | -7452,1  | -1478,0 |
| Темпи росту, %      | 110,44    | 93,14    | 117,78   | 178,54   | 100,56   | 67,01   | 68,17    | 29,87   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -2,0     | 0,0      | 4,1      | 0,0      | -3,0    | 0,0      | -5,1    |
| 2020                | 190109,2  | 23976,5  | 163691,0 | 12692,6  | 44677,9  | 3715,5  | 1410,2   | 56,1    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 12,6     | 100,0    | 7,8      | 100,0    | 8,3     | 100,0    | 4,0     |
| Абс. відх.          | -49848,4  | -1300,5  | -36388,1 | -11586,5 | -39759,5 | -1398,1 | -14550,1 | -573,5  |
| Темпи росту, %      | 79,23     | 94,86    | 81,81    | 52,28    | 52,91    | 72,66   | 8,84     | 8,91    |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 2,1      | 0,0      | -4,4     | 0,0      | 2,3     | 0,0      | 0,0     |
| 2021                | 263134,4  | 36481,7  | 197770,6 | 14060,8  | 75433,8  | 7853,7  | 13142,6  | 2578,3  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 13,9     | 100,0    | 7,1      | 100,0    | 10,4    | 100,0    | 19,6    |
| Абс. відх.          | 73025,2   | 12505,2  | 34079,6  | 1368,2   | 30755,9  | 4138,2  | 11732,4  | 2522,2  |
| Темпи росту, %      | 138,41    | 152,16   | 120,82   | 110,78   | 168,84   | 211,38  | 931,97   | 4595,90 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 1,3      | 0,0      | -0,6     | 0,0      | 2,1     | 0,0      | 15,6    |
| 2022                | 149811,2  | 19868,1  | 131767,5 | 9868,6   | 54643,4  | 6626,2  | 12345,5  | 1663,3  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 13,3     | 100,0    | 7,5      | 100,0    | 12,1    | 100,0    | 13,5    |
| Абс. відх.          | -113323,2 | -16613,6 | -66003,1 | -4192,2  | -20790,4 | -1227,5 | -797,1   | -915,0  |
| Темпи росту, %      | 56,93     | 54,46    | 66,63    | 70,19    | 72,44    | 84,37   | 93,93    | 64,51   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | -0,6     | 0,0      | 0,4      | 0,0      | 1,7     | 0,0      | -6,1    |
| 2023                | 251207,4  | 35119,2  | 196533,1 | 12367,5  | 68506,8  | 3328,4  | 11945,3  | 1067,9  |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0     | 14,0     | 100,0    | 6,3      | 100,0    | 4,8     | 100,0    | 8,9     |
| Абс. відх.          | 101396,2  | 15251,1  | 64765,6  | 2498,9   | 13863,4  | -3297,8 | -400,2   | -595,4  |
| Темпи росту, %      | 167,68    | 176,76   | 149,15   | 125,32   | 125,37   | 50,23   | 96,76    | 64,20   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 0,7      | 0,0      | -1,2     | 0,0      | -7,3    | 0,0      | -4,5    |
| 2014-2023 роки      |           |          |          |          |          |         |          |         |
| Абс. відх.          | 163967,5  | 23461,4  | 133321,8 | 7180,3   | 40573,1  | 0,7     | 3263,8   | 291,8   |
| Темпи росту, %      | 287,95    | 301,25   | 310,91   | 238,42   | 245,25   | 100,02  | 137,59   | 137,60  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0       | 0,6      | 0,0      | -1,9     | 0,0      | -7,1    | 0,0      | 0,0     |

Джерело: систематизовано автором за даними [9].

Продовження додатку В  
Таблиця В.5

Аналіз капітальних інвестицій у ПЗ великих, середніх та малих підприємств України  
загалом та підприємств торгівлі в країні за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | ВП     | ВПТ    | СП      | СПТ    | МП     | МПТ     | МіП     | МіПТ    |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 2014                | 1265,6 | 419,3  | 492,8   | 105,3  | 91,6   | 15,5    | 27,3    | 3,4     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 33,1   | 100,0   | 21,4   | 100,0  | 16,9    | 100,0   | 12,5    |
| 2015                | 2327,0 | 675,2  | 786,9   | 147,1  | 183,3  | 27,0    | 25,9    | 9,1     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 29,0   | 100,0   | 18,7   | 100,0  | 14,7    | 100,0   | 35,1    |
| Абс. відх.          | 1061,4 | 255,9  | 294,1   | 41,8   | 91,7   | 11,5    | -1,4    | 5,7     |
| Темпи росту, %      | 183,87 | 161,03 | 159,68  | 139,70 | 200,11 | 174,19  | 94,87   | 267,65  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -4,1   | 0,0     | -2,7   | 0,0    | -2,2    | 0,0     | 22,7    |
| 2016                | 2737,4 | 479,8  | 951,7   | 146,9  | 219,2  | 57,5    | 34,0    | 10,9    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 17,5   | 100,0   | 15,4   | 100,0  | 26,2    | 100,0   | 32,1    |
| Абс. відх.          | 410,4  | -195,4 | 164,8   | -0,2   | 35,9   | 30,5    | 8,1     | 1,8     |
| Темпи росту, %      | 117,64 | 71,06  | 120,94  | 99,86  | 119,59 | 212,96  | 131,27  | 119,78  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -11,5  | 0,0     | -3,3   | 0,0    | 11,5    | 0,0     | -3,1    |
| 2017                | 3956,2 | 413,9  | 1169,9  | 165,6  | 378,5  | 56,3    | 59,9    | 11,8    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 10,5   | 100,0   | 14,2   | 100,0  | 14,9    | 100,0   | 19,7    |
| Абс. відх.          | 1218,8 | -65,9  | 218,2   | 18,7   | 159,3  | -1,2    | 25,9    | 0,9     |
| Темпи росту, %      | 144,52 | 86,27  | 122,93  | 112,73 | 172,67 | 97,91   | 176,18  | 108,26  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -7,1   | 0,0     | -1,3   | 0,0    | -11,4   | 0,0     | -12,4   |
| 2018                | 3196,1 | 471,0  | 1725,5  | 251,9  | 458,1  | 98,1    | 83,6    | 9,9     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 14,7   | 100,0   | 14,6   | 100,0  | 21,4    | 100,0   | 11,8    |
| Абс. відх.          | -760,1 | 57,1   | 555,6   | 86,3   | 79,6   | 41,8    | 23,7    | -1,9    |
| Темпи росту, %      | 80,79  | 113,80 | 147,49  | 152,11 | 121,03 | 174,25  | 139,57  | 83,90   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | 4,3    | 0,0     | 0,4    | 0,0    | 6,5     | 0,0     | -7,9    |
| 2019                | 3994,1 | 619,0  | 1443,8  | 199,8  | 427,3  | 39,8    | 29,3    | 3,3     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 15,5   | 100,0   | 13,8   | 100,0  | 9,3     | 100,0   | 11,3    |
| Абс. відх.          | 798,0  | 148,0  | -281,7  | -52,1  | -30,8  | -58,3   | -54,3   | -6,6    |
| Темпи росту, %      | 124,97 | 131,42 | 83,67   | 79,32  | 93,28  | 40,57   | 35,05   | 33,33   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | 0,8    | 0,0     | -0,8   | 0,0    | -12,1   | 0,0     | -0,6    |
| 2020                | 4041,4 | 632,0  | 1809,5  | 256,2  | 402,3  | 51,4    | 5,7     | 0,7     |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 15,6   | 100,0   | 14,2   | 100,0  | 12,8    | 100,0   | 12,3    |
| Абс. відх.          | 47,3   | 13,0   | 365,7   | 56,4   | -25,0  | 11,6    | -23,6   | -2,6    |
| Темпи росту, %      | 101,18 | 102,10 | 125,33  | 128,23 | 94,15  | 129,15  | 19,45   | 21,21   |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | 0,1    | 0,0     | 0,3    | 0,0    | 3,5     | 0,0     | 1,0     |
| 2021                | 5144,9 | 638,0  | 3782,6  | 249,7  | 685,1  | 69,6    | 214,4   | 11,7    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 12,4   | 100,0   | 6,6    | 100,0  | 10,2    | 100,0   | 5,5     |
| Абс. відх.          | 1103,5 | 6,0    | 1973,1  | -6,5   | 282,8  | 18,2    | 208,7   | 11,0    |
| Темпи росту, %      | 127,30 | 100,95 | 209,04  | 97,46  | 170,30 | 135,41  | 3761,40 | 1671,43 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -3,2   | 0,0     | -7,6   | 0,0    | -2,6    | 0,0     | -6,8    |
| 2022                | 4804,2 | 937,0  | 2009,7  | 343,3  | 724,1  | 137,4   | 245,9   | 86,5    |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 19,5   | 100,0   | 17,1   | 100,0  | 19,0    | 100,0   | 35,2    |
| Абс. відх.          | -340,7 | 299,0  | -1772,9 | 93,6   | 39,0   | 67,8    | 31,5    | 74,8    |
| Темпи росту, %      | 93,38  | 146,87 | 53,13   | 137,48 | 105,69 | 197,41  | 114,69  | 739,32  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | 7,1    | 0,0     | 10,5   | 0,0    | 8,8     | 0,0     | 29,7    |
| 2023                | 5021,6 | 962,7  | 3544,7  | 579,2  | 780,8  | 239,3   | 260,8   | 155,2   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0  | 19,2   | 100,0   | 16,3   | 100,0  | 30,6    | 100,0   | 59,5    |
| Абс. відх.          | 217,4  | 25,7   | 1535,0  | 235,9  | 56,7   | 101,9   | 14,9    | 68,7    |
| Темпи росту, %      | 104,53 | 102,74 | 176,38  | 168,72 | 107,83 | 174,16  | 106,06  | 179,42  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -0,3   | 0,0     | -0,7   | 0,0    | 11,7    | 0,0     | 24,3    |
| 2014-2023 роки      |        |        |         |        |        |         |         |         |
| Абс. відх.          | 3756,0 | 543,4  | 3051,9  | 473,9  | 689,2  | 223,8   | 233,5   | 151,8   |
| Темпи росту, %      | 396,78 | 229,60 | 719,30  | 550,05 | 852,40 | 1543,87 | 955,31  | 4564,71 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0    | -14,0  | 0,0     | -5,0   | 0,0    | 13,7    | 0,0     | 47,1    |

Джерело: систематизовано автором за даними [9].

## Продовження додатку В

Таблиця В.6

Аналіз чистого прибутку (збитку) підприємств України загалом та підприємств торгівлі країни за 2014-2023 роки (млн. грн.)

| Роки                | Країна загалом | Торгівля  | Підприємства загалом, що отримали прибуток |        | Підприємства торгівлі, що отримали прибуток |        | Підприємства загалом, що отримали збиток |        | Підприємства торгівлі, що отримали збиток |        |
|---------------------|----------------|-----------|--------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------|
|                     |                |           | ФР                                         | %      | ФР                                          | %      | ФР                                       | %      | ФР                                        | %      |
| 2014                | -590066,9      | -133219,5 | 202704,5                                   | 65,5   | 27825,7                                     | 65,6   | 792771,5                                 | 34,5   | 161045,1                                  | 34,4   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 22,6      | 100,0                                      | -      | 13,7                                        | -      | 100,0                                    | -      | 20,3                                      | -      |
| 2015                | -373516,0      | -88161,0  | 352980,4                                   | 73,3   | 48155,0                                     | 75,7   | 726496,5                                 | 26,7   | 136316,0                                  | 24,3   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 23,6      | 100,0                                      | -      | 13,6                                        | -      | 100,0                                    | -      | 18,8                                      | -      |
| Абс. відх.          | 216550,9       | 45058,5   | 150275,9                                   | 7,8    | 20329,3                                     | 10,1   | -66275,0                                 | -7,8   | -24729,1                                  | -10,1  |
| Темпи росту, %      | 63,30          | 66,18     | 174,14                                     | 111,91 | 173,06                                      | 115,40 | 91,64                                    | 77,39  | 84,64                                     | 70,64  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 1,0       | 0,0                                        | -      | -0,1                                        | -      | 0,0                                      | -      | -1,6                                      | -      |
| 2016                | 29705,0        | -4841,8   | 396745,4                                   | 73,0   | 62762,9                                     | 75,4   | 367040,3                                 | 27,0   | 67604,7                                   | 24,6   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | -         | 100,0                                      | -      | 15,8                                        | -      | 100,0                                    | -      | 18,4                                      | -      |
| Абс. відх.          | 403221,0       | 83319,2   | 43765,0                                    | -0,3   | 14607,9                                     | -0,3   | -359456,2                                | 0,3    | -68711,3                                  | 0,3    |
| Темпи росту, %      | -              | 5,49      | 112,40                                     | 99,59  | 130,34                                      | 99,60  | 50,52                                    | 101,12 | 49,59                                     | 101,23 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -         | 0,0                                        | -      | 2,2                                         | -      | 0,0                                      | -      | -0,3                                      | -      |
| 2017                | 168752,8       | 25874,2   | 515460,6                                   | 72,4   | 75740,6                                     | 74,9   | 346707,8                                 | 27,6   | 49866,4                                   | 25,1   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 15,3      | 100,0                                      | -      | 14,7                                        | -      | 100,0                                    | -      | 14,4                                      | -      |
| Абс. відх.          | 139047,8       | 30716,0   | 118715,2                                   | -0,6   | 12977,7                                     | -0,5   | -20332,5                                 | 0,6    | -17738,3                                  | 0,5    |
| Темпи росту, %      | 568,10         | -         | 129,92                                     | 99,18  | 120,68                                      | 99,34  | 94,46                                    | 102,22 | 73,76                                     | 102,03 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -         | 0,0                                        | -      | -1,1                                        | -      | 0,0                                      | -      | -4,0                                      | -      |
| 2018                | 288305,5       | 68809,8   | 584358,0                                   | 73,9   | 99052,5                                     | 76,9   | 296052,5                                 | 26,1   | 30242,7                                   | 23,1   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 23,9      | 100,0                                      | -      | 17,0                                        | -      | 100,0                                    | -      | 10,2                                      | -      |
| Абс. відх.          | 119552,7       | 42935,6   | 68897,4                                    | 1,5    | 23311,9                                     | 2,0    | -50655,3                                 | -1,5   | -19623,7                                  | -2,0   |
| Темпи росту, %      | 170,84         | 265,94    | 113,37                                     | 102,07 | 130,78                                      | 102,67 | 85,39                                    | 94,57  | 60,65                                     | 92,03  |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | 8,5       | 0,0                                        | -      | 2,3                                         | -      | 0,0                                      | -      | -4,2                                      | -      |
| 2019                | 523779,0       | 108561,5  | 772019,6                                   | 73,6   | 139165,7                                    | 76,8   | 248240,6                                 | 26,4   | 30604,2                                   | 23,2   |
| Питома вага (ПТ), % | 100,0          | 20,7      | 100,0                                      | -      | 18,0                                        | -      | 100,0                                    | -      | 12,3                                      | -      |
| Абс. відх.          | 235473,5       | 39751,7   | 187661,6                                   | -0,3   | 40113,2                                     | -0,1   | -47811,9                                 | 0,3    | 361,5                                     | 0,1    |
| Темпи росту, %      | 181,67         | 157,77    | 132,11                                     | 99,59  | 140,50                                      | 99,87  | 83,85                                    | 101,15 | 101,20                                    | 100,43 |
| Відх. ПТ, %         | 0,0            | -3,1      | 0,0                                        | -      | 1,1                                         | -      | 0,0                                      | -      | 2,1                                       | -      |



## Продовження додатку В

## Продовження табл. В.6

| Роки                      | Країна<br>загалом | Торгівля | Підприємства<br>загалом, що<br>отримали прибуток |        | Підприємства<br>торгівлі, що<br>отримали прибуток |        | Підприємства<br>загалом, що<br>отримали збиток |        | Підприємства<br>торгівлі, що отримали<br>збиток |        |
|---------------------------|-------------------|----------|--------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|--------|
|                           |                   |          | ФР                                               | %      | ФР                                                | %      | ФР                                             | %      | ФР                                              | %      |
| 2020                      | 68054,9           | 25881,4  | 599404,7                                         | 71,0   | 98394,7                                           | 74,1   | 531349,8                                       | 29,0   | 72513,3                                         | 25,9   |
| Питома<br>вага<br>(ПТ), % | 100,0             | 38,0     | 100,0                                            | -      | 16,4                                              | -      | 100,0                                          | -      | 13,6                                            | -      |
| Абс.<br>відх.             | -455724,1         | -82680,1 | -172614,9                                        | -2,6   | -40771,0                                          | -2,7   | 283109,2                                       | 2,6    | 41909,1                                         | 2,7    |
| Темпи<br>росту, %         | 12,99             | 23,84    | 77,64                                            | 96,47  | 70,70                                             | 96,48  | 214,05                                         | 109,85 | 236,94                                          | 111,64 |
| Відх.<br>ПТ, %            | 0,0               | 17,3     | 0,0                                              | -      | -1,6                                              | -      | 0,0                                            | -      | 1,3                                             | -      |
| 2021                      | 885276,5          | 118077,6 | 1117131,4                                        | 72,9   | 157096,1                                          | 76,8   | 231854,9                                       | 27,1   | 39018,5                                         | 23,2   |
| Питома<br>вага<br>(ПТ), % | 100,0             | 13,3     | 100,0                                            | -      | 14,1                                              | -      | 100,0                                          | -      | 16,8                                            | -      |
| Абс.<br>відх.             | 817221,6          | 92196,2  | 517726,7                                         | 1,9    | 58701,4                                           | 2,7    | -299494,9                                      | -1,9   | -33494,8                                        | -2,7   |
| Темпи<br>росту, %         | 1300,83           | 456,23   | 186,37                                           | 102,68 | 159,66                                            | 103,64 | 43,64                                          | 93,45  | 53,81                                           | 89,58  |
| Відх.<br>ПТ, %            | 0,0               | -24,7    | 0,0                                              | -      | -2,4                                              | -      | 0,0                                            | -      | 3,2                                             | -      |
| 2022                      | -276277,7         | 26755,3  | 639197,7                                         | 65,8   | 139168,0                                          | 70,5   | 915475,5                                       | 34,2   | 112412,8                                        | 29,5   |
| Питома<br>вага<br>(ПТ), % | 100,0             | -        | 100,0                                            | -      | 21,8                                              | -      | 100,0                                          | -      | 12,3                                            | -      |
| Абс.<br>відх.             | -1161554,2        | -91322,3 | -477933,7                                        | -7,1   | -17928,1                                          | -6,3   | 683620,6                                       | 7,1    | 73394,3                                         | 6,3    |
| Темпи<br>росту, %         | -                 | 22,66    | 57,22                                            | 90,26  | 88,59                                             | 91,80  | 394,85                                         | 126,20 | 288,10                                          | 127,16 |
| Відх.<br>ПТ, %            | 0,0               | -        | 0,0                                              | -      | 7,7                                               | -      | 0,0                                            | -      | -4,5                                            | -      |
| 2023                      | 440489,9          | 140287,4 | 911249,4                                         | 70,7   | 198670,8                                          | 75,5   | 470759,4                                       | 29,3   | 58383,4                                         | 24,5   |
| Питома<br>вага<br>(ПТ), % | 100,0             | 31,8     | 100,0                                            | -      | 21,8                                              | -      | 100,0                                          | -      | 12,4                                            | -      |
| Абс.<br>відх.             | 716767,6          | 113532,1 | 272051,7                                         | 4,9    | 59502,8                                           | 5,0    | -444716,1                                      | -4,9   | -54029,4                                        | -5,0   |
| Темпи<br>росту, %         | -                 | 524,33   | 142,56                                           | 107,45 | 142,76                                            | 107,09 | 51,42                                          | 85,67  | 51,94                                           | 83,05  |
| Відх.<br>ПТ, %            | 0,0               | -        | 0,0                                              | -      | 0,0                                               | -      | 0,0                                            | -      | 0,1                                             | -      |
| 2014-2023 роки            |                   |          |                                                  |        |                                                   |        |                                                |        |                                                 |        |
| Абс.<br>відх.             | 1030556,8         | 273506,9 | 708544,9                                         | 5,2    | 170845,1                                          | 9,9    | -322012,1                                      | -5,2   | -102661,7                                       | -9,9   |
| Темпи<br>росту, %         | -                 | -        | 449,55                                           | 107,94 | 713,98                                            | 115,09 | 59,38                                          | 84,93  | 36,25                                           | 71,22  |
| Відх.<br>ПТ, %            | 0,0               | 9,3      | 0,0                                              | -      | 8,1                                               | -      | 0,0                                            | -      | -7,9                                            | -      |

Джерело: систематизовано автором за даними [16].

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. Нікітіна, Я. О. Теоретичні та методологічні засади управління конкурентоспроможністю комерційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2024 (41), 493-500.

URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1395>

2. Нікітіна Я. О. Діагностика та аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип.33. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1424>

3. Нікітіна Я.О. Інноваційні підходи та цифрові інструменти в удосконаленні механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. *Наукові перспективи* № 10 (52) 2024 С.614-623

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15975/16047>

### Статті у періодичних наукових виданнях, включених до категорії «А»

#### Переліку наукових фахових видань України та/або у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus

1. Olena Hubarenko Oksana Khilukha, Ljubov Gut, **Yana Nikitina** and Olena Ivanenko. Corporate Support as a Strategic Factor for Increasing the Economic Efficiency of Enterprises. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 647-666, March 2024 DOI: 10.46852/0424-2513.2.2024.24 <https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjM1Mg==/?year=2024&month=March&volume=Volume%2069&issue=Issue%201> (Scopus)

***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

1.Нікітіна Я.О. Генезис уявлень щодо розбудови територій пріоритетного розвитку. Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 5-6 липня 2022 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2022. – 68 с., С. 5 – 7.

2.Нікітіна Я.О. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика : Матеріали VII Міжнародного літнього наукового симпозиуму (м. Одеса, 26–27 липня 2024 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – 2-е вид., випр. і доп. – Одеса–Запоріжжя : АА ТанDEM, 2024. С.21-23

3.Нікітіна Я.О., Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні. Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 27–28 вересня 2024 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – 2-е вид., випр. і доп. – Одеса; Запоріжжя : АА ТанDEM, 2024. С.27-28.

Додаток Д

№ 27/11/24  
виг 27.11.2024р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Нікітіної Яни Олександрівни на тему: «Управління  
конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах  
цифрової економіки»**

Практичні рекомендації, розроблені за результатами дисертаційного дослідження Нікітіної Яни Олександрівни щодо вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифровізації, були використані у процесі розробки стратегічних підходів адаптації підприємств до вимог цифрової економіки, оптимізації організаційної структури та цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «ІМПОРТМАКС».

Впровадження зазначених рекомендацій сприяло посиленню ринкових позицій, підвищенню ефективності управлінських рішень, зростанню рівня клієнтоорієнтованості, а також створенню передумов для довгострокового збереження конкурентних переваг у цифровому середовищі підприємства.

Керівник відділу навчання  
та адаптації персоналу  
ТОВ «ІМПОРТМАКС»



Артур МАКОВСЬКИЙ



big 25.12.2024р. N187

## ДОВІДКА

### про впровадження результатів дисертаційного дослідження Нікітіної Яни Олександрівни на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки»

Розроблені в дисертаційному дослідженні Нікітіної Яни Олександрівни практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки було взято до уваги при:

- формуванні та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі цифрових інструментів;
- впровадженні цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства з метою оптимізації діяльності та покращення взаємодії з клієнтами;
- розробці системи моніторингу конкурентного середовища із застосуванням аналітичних платформ та інструментів Big Data.

Застосування зазначених рекомендацій дало змогу підприємству досягти підвищення рівня конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності, підвищення ефективності управлінських рішень, а також забезпечити адаптивність до змін цифрового ринку.

Менеджер освітніх проектів  
Департаменту HR  
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»



Лариса ПЕТРОВА



- 657008

Приватне акціонерне товариство  
«Вищий навчальний заклад  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company  
«Higher Education Institution  
«Interregional  
Academy  
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,  
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua  
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,  
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua  
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

«10» жовтня 2024 № 4158/1

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
Нікітіної Яни Олександрівни  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств  
торговельної галузі в умовах цифрової економіки»

Дослідження Нікітіної Яни Олександрівни на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки» виконане в рамках наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування підходів управління соціальною відповідальністю у менеджменті персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114724). Дисертація виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270) та «Стратегії і технології формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти як головного фактору розвитку вітчизняної економіки» (номер державної реєстрації – 0121U107901).

Тези, положення та висновки, наведені у дисертаційному дослідженні «Управління конкурентоспроможністю підприємств торговельної галузі в умовах цифрової економіки» Нікітіної Я.О. можуть бути використані у навчальному процесі Міжрегіональної Академії управління персоналом при підготовці програм навчальних курсів: «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Теорія організації», «Основи управління бізнесом», «Економіка підприємства».

Ректор,  
доктор юридичних наук,  
професор



К.В. Муравйов

