

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЧЕКОТУН КОСТЯНТИН ЮРІЙОВИЧ

УДК: 339.137.2

ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Костянтин ЧЕКОТУН

Науковий керівник:

Ганна БЛАКИТА
доктор економічних
наук, професор

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Чекотун К.Ю. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства торгівлі в умовах нестабільності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 051 «Економіка». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розробки теоретичних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій із формування і реалізації стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності.

У роботі уточнено й розширено категоріально-понятійний апарат, запропоновано авторське визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності як динамічної здатності до інтеграції ресурсів, адаптації бізнес-процесів та проактивного формування цінності за умов високої невизначеності. Визначено детермінанти (внутрішні та зовнішні) та систематизовано диференційовані ознаки (продуктові, сервісні, організаційно-управлінські, технологічні, маркетингові, репутаційні), що дозволяє ідентифікувати унікальні конкурентні переваги підприємства в кризових умовах. Систематизовано критерії забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та запропоновано систему кількісних показників для її оцінювання, адаптованих до умов нестабільності.

Виявлено особливості прояву та форми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки. Запропоновано авторську циклічну модель адаптації торговельного підприємства, що складається з чотирьох етапів (моніторинг, оперативна адаптація, стратегічна перебудова, забезпечення стійкості), яка отримала емпіричне підтвердження на основі аналізу діяльності десяти провідних торговельних мереж України.

Проведено комплексний аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі України за 2015–2024 роки, який виявив значну вразливість галузі до зовнішніх шоків, регіональну диференціацію та посилення ролі великих торговельних мереж. За допомогою SWOT- та PESTLE-аналізу (розширеного безпековим та психосоціальним вимірами) ідентифіковано ключові сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку галузі. Здійснено оцінку інтегрального показника сталого розвитку (ІПСР) десяти провідних торговельних мереж, яка виявила структурний дисбаланс між соціальною, економічною та екологічною складовими.

Для кількісної оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі розроблено багатовимірну модель на основі синтезу ресурсного підходу (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV), що включає чотири взаємопов'язані виміри: структурно-ресурсний, економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний та соціально-екологічний. На цій основі запропоновано інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) з апробованою системою нормалізації, ваговими коефіцієнтами та кластерною типологізацією підприємств (алгоритм k-середніх, індекс силуету 0,62). Економетричне моделювання (множинна регресія на панельних даних, $R^2=0,784$) підтвердило, що найпотужнішим драйвером конкурентоспроможності є цифровізація ($\beta=+0,401$), а найбільшими загрозами – воєнний вплив ($\beta=-0,312$), падіння ефективного попиту ($\beta=-0,224$) та логістичні порушення ($\beta=-0,185$). Кластерний аналіз дозволив виокремити чотири архетипи підприємств: «абсолютні лідери» (ІСК $> 0,80$), «стратегічні адаптанти» (ІСК 0,65–0,79), «стабільні нішеві гравці» (ІСК 0,60–0,63) та «консервативні гравці» (ІСК $< 0,60$).

Розроблено систему діагностики конкурентних переваг на основі синтезу RBV та DCV, а також методичний інструментарій раннього виявлення загроз – систему індикаторів раннього попередження (СІРП), яка містить п'ять груп індикаторів з визначеними пороговими значеннями (тригерами), шкалу інтегральної оцінки рівня кризового тиску та матрицю вибору адаптаційних

режимів (реактивна стабілізація, операційна адаптація, стратегічна трансформація). Запропоновано «радарну карту загроз» для візуалізації відхилень та цикл безперервного вдосконалення системи з ключовими KPI.

На основі розширеного PESTLE-аналізу та регресійної моделі з розподіленими лагами розроблено три сценарії розвитку галузі до 2030 року (оптимістичний, реалістичний, песимістичний). Обґрунтовано диференційовані стратегічні напрями для чотирьох архетипів підприємств (від створення замкнених адаптивних екосистем для абсолютних лідерів до контрольованої реструктуризації для консервативних гравців). Запропоновано модель диверсифікації джерел доходів (шість каналів з розподілом часток), індекс «ESG-когерентності» та алгоритм подолання стратегічної вразливості, що інтегрує принципи «динамічного відновлення», ковзного планування та ESG-імперативів. Прогнозні розрахунки підтвердили, що впровадження запропонованих стратегій забезпечить приріст інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності для різних архетипів підприємств на 10–20% до 2030 року.

Ключові слова: стратегічна конкурентоспроможність, підприємство торгівлі, нестабільність, повоєнне відновлення, інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ІСК), динамічні здібності (DCV), ресурсний підхід (RBV), адаптаційна модель, система раннього попередження (СІРП), кластерний аналіз, сценарне моделювання, ESG-інтеграція, диверсифікація доходів.

ABSTRACT

Chekotun K.Yu. Strategic competitiveness of a trade enterprise in the conditions of instability. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences in specialty 051 «Economics». – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to solving a topical scientific and practical problem of developing theoretical foundations, methodological tools and practical recommendations for the formation and implementation of strategic competitiveness of trade enterprises in the conditions of instability.

The study refines and expands the categorical and conceptual framework, proposing the author's definition of strategic competitiveness for a trade enterprise under conditions of instability as a dynamic capability to integrate resources, adapt business processes, and proactively create value in high-uncertainty environments. The determinants (internal and external) are identified, and differentiated features (product, service, organizational-managerial, technological, marketing, reputational) are systematized, enabling the identification of an enterprise's unique competitive advantages in crisis conditions. The criteria for ensuring strategic competitiveness are systematized, and a system of quantitative indicators adapted to conditions of instability is proposed for its assessment.

The peculiarities of manifestation and forms of ensuring strategic competitiveness under conditions of unpredictable external dynamics are identified. The author's cyclical model of adaptation of a trade enterprise is proposed, consisting of four stages (monitoring, operational adaptation, strategic restructuring, and ensuring sustainability), which has received empirical confirmation based on an analysis of the activities of ten leading retail chains of Ukraine.

A comprehensive analysis of the competitive environment of trade enterprises in Ukraine for 2015–2024 was conducted, revealing significant vulnerability of the sector to external shocks, regional differentiation, and the strengthening role of large retail chains. Using SWOT and PESTLE analysis (extended to include security and psychosocial dimensions), the key strengths and weaknesses, opportunities, and

threats to the sector's development were identified. An assessment of the integral sustainable development indicator (ISDI) for ten leading retail chains was conducted, revealing a structural imbalance among the social, economic, and environmental components.

To quantitatively assess the strategic competitiveness of trade enterprises, a multidimensional model was developed by synthesizing the resource-based view (RBV) and the dynamic capabilities view (DCV), comprising four interrelated dimensions: structural-resource, economic-recovery, adaptation-transformation, and socio-ecological. Based on this, an Integral Index of Strategic Competitiveness (IISC) was proposed, with an approved normalization system, weighting coefficients, and an enterprise cluster typology (k-means algorithm, silhouette index of 0.62). Econometric modeling (multiple regression on panel data, $R^2=0.784$) confirmed that digitalization is the most powerful driver of competitiveness ($\beta=+0.401$), while the greatest threats are the impact of war ($\beta=-0.312$), declining effective demand ($\beta=-0.224$), and logistical disruptions ($\beta=-0.185$). Cluster analysis identified four enterprise archetypes: "absolute leaders" (IISC >0.80), "strategic adaptors" (IISC 0.65–0.79), "stable niche players" (IISC 0.60–0.63), and "conservative players" (IISC <0.60).

A system for diagnosing competitive advantages based on a synthesis of RBV and DCV was developed, as well as a methodological toolkit for early threat detection – the Early Warning Indicator System (EWIS), which includes five groups of indicators with defined threshold values (triggers), a scale for integral assessment of the level of crisis pressure, and a matrix for selecting adaptation modes (reactive stabilization, operational adaptation, strategic transformation). A "threat radar map" was proposed to visualize deviations, along with a continuous improvement cycle for the system, with key KPIs.

Based on an extended PESTLE analysis and a distributed lag regression model, three development scenarios for the sector by 2030 (optimistic, realistic, and pessimistic) were developed. Differentiated strategic directions for four enterprise archetypes (ranging from creating closed, adaptive ecosystems for absolute leaders

to controlled restructuring for conservative players) were substantiated. A model for diversifying revenue sources (six channels with share distribution), an "ESG coherence" index, and an algorithm for overcoming strategic vulnerability were proposed, integrating the principles of "dynamic recovery", rolling planning, and ESG imperatives. Forecast calculations confirmed that implementing the proposed strategies will increase the integral index of strategic competitiveness across enterprise archetypes by 10–20% by 2030.

Keywords: strategic competitiveness, trade enterprise, instability, post-war recovery, Integral Index of Strategic Competitiveness (IISC), dynamic capabilities (DCV), resource-based view (RBV), adaptation model, Early Warning Indicator System (EWIS), cluster analysis, scenario modeling, ESG integration, revenue diversification.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Чекотун К.Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 3 (75), 2024. С. 48-52 DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>
2. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. Випуск 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
3. Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 339–347. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347>
4. Блакита Г.В., Чекотун К. Ю. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі у воєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.34>
5. Чекотун К. Ю. Динамічна модель оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах кризи. *Грааль науки*. 2026. №69. С.289-296. DOI: 10.36074/grail-of-science.29.05.2026.027

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Чекотун К.Ю. Характеристика факторів конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни. Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 24 серпня 2024 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2024. 55 с. С. 5-8
2. Чекотун К.Ю. Особливості підприємств торгівлі. The 6th International scientific and practical conference “Current challenges of science and education” (February 12-14, 2024) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2024. 517 p. P. 467-469
3. Blakytta H.V., Chekotun K.Y. Basics of the strategic competitiveness of a trade enterprise. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 680 с. С. 9-10 <https://ekhnuir.karazin.ua/items/d03f4b39-3635-4e56-810a-12852d4a1436> <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/14f7ad8a-5c9b-43b3-b87c-e4ad513b1286/content>
4. Chekotun K.Y. Contemporary challenges in achieving the strategic competitiveness of the enterprise. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. С. 186-187 <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2025.pdf>
5. Chekotun K. Management of retail enterprise competitiveness through ESG integration. Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю Луцького національного технічного університету (м. Луцьк, 7–8 трав. 2026 р.) / відп. ред. М. В. Войчук. Луцьк : ЛНТУ, 2026. С. 202–204.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	23
1.1. Сутність, детермінанти та диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі	23
1.2. Критерії забезпечення та показники оцінювання стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі	45
1.3. Особливості прояву та форми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки	69
Висновки до першого розділу	82
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	84
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств торгівлі України	84
2.2. Діагностика впливу нестабільності на стан конкурентоспроможності підприємств торгівлі	111
2.3. Оцінювання рівня забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі	142
Висновки до другого розділу	169
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	173
3.1. Система діагностики конкурентних переваг підприємства торгівлі за умов ідентифікації значимих змін ринку.	173
3.2. Методичний інструментарій раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності підприємства торгівлі	191
3.3. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності	210
Висновки до третього розділу	243
ВИСНОВКИ	245
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	251
ДОДАТКИ	270

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна війна, що розгорнулася в Україні, спричинила безпрецедентну трансформацію макроекономічного та інституційного середовища, кардинально змінивши умови функціонування національного ринку. Торговельна галузь, будучи системоутворювальним ланцюгом між виробництвом та кінцевим споживачем, опинилася в епіцентрі дестабілізуючих факторів: фізичного руйнування інфраструктури, розривів логістичних коридорів, масової внутрішньої міграції, валютної волатильності та різкого зниження купівельної спроможності населення.

Дія комплексу непередбачуваних чинників зумовлює значну варіативність обсягу попиту і пропозиції, рівня цін, сплески споживання/накопичення окремих товарів. Так, за оперативними даними, що ґрунтуються на думці фахівців роздрібних торговельних мереж, попит на сіль, цукор, крупи, макаронні вироби злетів на 200–2500%. При цьому ціни на ці товари зросли у рази, хоча й із суттєвими відхиленнями по областях України. Іншим аспектом зміни умов конкуренції стала проблема забезпечення функціонування підприємств за умов перебоїв з електропостачанням, яка безпосередньо вплинула на продовольчий сегмент торгівлі.

У таких умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, орієнтовані на максимізацію поточної прибутковості, статичне позиціонування та ретроспективний аналіз фінансової звітності, втрачають свою прогностичну цінність. Період напіврозпаду конкурентної переваги скоротився до місяців, а ключовим чинником виживання стала не наявність ресурсів як таких, а здатність підприємства до їхньої оперативної реконфігурації, адаптації бізнес-процесів та проактивного реагування на екзогенні шоки.

Саме тому формування та збереження стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі перетворилися на імператив національної економічної безпеки та умову майбутнього повоєнного

відновлення. Стратегічна конкурентоспроможність у сучасному розумінні – це не статичний стан, а динамічна здатність суб'єкта господарювання до відновлення, трансформації бізнес-моделі та нарощування ринкових позицій протягом тривалого періоду за умов високої невизначеності. Її забезпечення вимагає інтеграції ресурсного підходу (RBV), який пояснює джерела стійких переваг, та концепції динамічних здібностей (DCV), що розкриває механізми адаптації до турбулентності.

Попри наявність ґрунтовних наукових розробок у сфері стратегічного менеджменту, конкурентного аналізу та антикризового управління, проблематика діагностики, кількісного оцінювання та інструментального забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах гібридної кризи залишається фрагментарною. Відсутні уніфіковані методологічні підходи, що поєднують багатовимірну оцінку ресурсного потенціалу, динамічного адаптаційного капіталу, соціально-екологічної легітимності та проактивного моніторингу загроз у єдину систему управління. Це зумовлює об'єктивну наукову необхідність та високу практичну цінність досліджень у зазначеному напрямі.

Таким чином, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності є неодмінною умовою його виживання і збереження потенціалу майбутнього відновлення.

Ступінь розробки теми дослідження. Проблема конкурентоспроможності пов'язана з витоками формування ринку як соціально-економічної інституції. Її актуалізація в останні десятиліття обумовлена загостренням конкуренції, викликаною процесами глобалізації і активним розвитком підприємницької сфери.

Огляд наукової літератури дає підстави виокремити кілька змістових блоків досліджень у сфері стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності.

Фундаментальні теорії конкурентних переваг та стратегій. Базові положення цього напрямку закладені в класичних працях М. Портера [152],

який розробив матрицю конкурентних стратегій, та Дж. Б. Барні [110], який обґрунтував ресурсну концепцію фірми. Подальший розвиток ці ідеї отримали в роботах Д. Тіса [117] щодо динамічних здібностей підприємства, а також у дослідженнях І. Ансоффа, А. Томпсона та Г. Мінцберга, які розширили інструментарій стратегічного управління в мінливому середовищі.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили О.Г. Янковський [48,80], О.І.Ковтун [47], В.В. Шарко [95], а також О.І. Брижань і В.Я. Чевганова [15], які систематизували методи інтегральної оцінки. Серед зарубіжних напрацювань варто відзначити підходи J. Bajes та M. Tuljak-Suban [109], а також роботи G.James, D. Witten, T. Hastie, R. Tibshirani [136] з багатовимірного статистичного аналізу даних.

Адаптивність та антикризове управління в умовах нестабільності. Особливої актуальності цей напрям набув у контексті воєнних викликів в Україні. Дослідження Т. Ганущак, О. Сиви, В.Мельник [23], Р.І. Жовновача зі співавторами [38], М. Лаптева, С. Лаптева, О.Захарова [52], а також Уманціва Ю.М. [163,164] розкривають механізми забезпечення стійкості підприємств через гнучкість бізнес-моделей, логістичну оптимізацію та цифрову трансформацію. Зарубіжний досвід у цій сфері представлено працями R. Dubey, N. Altay, A. Gunasekaran [120] та I.Dovbischuk [119].

Специфіка конкурентоспроможності торговельних підприємств. Окремий блок становлять роботи, присвячені безпосередньо роздрібній торгівлі. Серед них – дослідження А.А. Мазаракі, Д.М.Пшеслінського, Я.Д.Качмарика з колегами [57,58], М.В. Семикіної та співавторів [75], І.В. Височин [19,20]. Вагоме місце посідають праці Блакити Г.В. [14,86], яка досліджує фактори конкурентоспроможності торговельних мереж у період війни, а також роботи О. Глушко [26] з управління диверсифікацією діяльності торговельної компанії та В. Шарова, О. Гарафонові, І. Дворник [96] щодо розвитку онлайн-ритейлу.

Вітчизняний контекст стратегічного розвитку. Українські науковці активно адаптують світові концепції до реалій національної економіки. Серед найбільш релевантних для теми дисертації слід назвати роботи С. Бая та В.Єлісєєва [6] щодо цифровізації торговельних підприємств, Д.В. Баскакова та О.Б. Андрющенка [11], Братусь Г.А [14] щодо формування конкурентно-адаптивних стратегій, а також дослідження І.В. Марченка [61] та М.А. Корявець [49] щодо стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення економіки України, а також роботи Герасименко А.Г. [24, 125], Полоус О.В. [151] що висвітлюють сучасний стан економіки та конкурентне законодавство, тенденції змін на світовому ринку послуг у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Таким чином, проведена систематизація засвідчує наявність ґрунтового теоретичного підґрунтя та розгалуженого методичного інструментарію для дослідження стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств, однак водночас вказує на потребу в інтеграції цих підходів в умовах високої нестабільності.

Посилення конкурентоспроможності суб'єктів ринку розглядалося ними як найважливіша умова їх успішного функціонування і вважалося безальтернативним цільовим орієнтиром розвитку. При цьому основна увага дослідників була зосереджена на поточному форматі конкурентоспроможності, тоді як її стратегічний аспект частіше за все мав похідний характер без необхідної конкретизації і, тим більше, кількісного оцінювання.

У прикладному форматі стратегічна конкурентоспроможність підприємства має галузеві особливості, пов'язані з характером конкуренції на ринку, рівнем конкурентного протистояння його суб'єктів, специфікою складу показників і методів визначення рівня конкурентоспроможності суперників. Подібні фундаментально-прикладні дослідження конкурентоспроможності підприємств торгівлі не проводились, а окремі аналітичні огляди присвячено вивченню поточної ситуації або фрагментарній оцінці прикладних засобів

посилення конкурентних можливостей окремих підприємств у перспективі з не визначеним терміном реалізації. Тобто поза увагою дослідників залишилися питання діагностики, раннього виявлення загроз та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах нестабільності, що й обумовило вибір теми дисертації.

Таким чином, актуальність проблеми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності зумовила вибір даного напрямку дослідження, визначила мету й основні завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота Чекотуна К.Ю. виконувалась відповідно до тематики науково-дослідної роботи Державного торговельно-економічного університету, за якою здобувач є виконавцем в межах науково-дослідної теми «Підприємницький потенціал в системі національної безпеки» (номер державної реєстрації 0124U001631).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретичних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- визначити сутність, детермінанти та диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі;
- ідентифікувати критерії забезпечення та показники оцінювання стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки;
- виявити особливості прояву та форми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в кризових умовах;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємств торгівлі;
- діагностувати наслідки нестабільності на стан конкурентоспроможності підприємств торгівлі України;

- оцінити рівень забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі;
- визначити та обґрунтувати систему діагностики конкурентних переваг підприємства торгівлі в умовах нестабільності;
- розробити методичний інструментарій раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності;
- обґрунтувати напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності.

Об'єктом дисертаційного дослідження є процес формування та реалізації стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності та повоєнного відновлення.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні засади забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Методи дослідження. Дисертаційне дослідження базується на діалектичному методі пізнання та системному підході, що дозволило комплексно дослідити феномен стратегічної конкурентоспроможності як багатовимірний, динамічний процес. Для узагальнення теоретико-методологічних засад та формування категоріального апарату використано методи абстрактно-логічного аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та індукції. Аналіз конкурентного середовища та діагностика кризових наслідків проведені з використанням методів порівняльного та структурно-логічного аналізу, PESTLE- та SWOT-аналізу, експертного оцінювання, індексного та коефіцієнтного аналізу. Для побудови інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) та сценарного прогнозування застосовано методи нормалізації показників, аналізу ієрархій, k-середніх кластеризації та економетричного моделювання на панельних даних (множинна регресія з виправленням на гетероскедастичність, модель з розподіленими лагами). Для розробки системи раннього виявлення загроз використано методи побудови

радарних діаграм, розрахунку інтегральних індексів кризового тиску, сценарного моделювання та динамічного зворотного зв'язку.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складатимуть концепції стратегічного менеджменту та методи конкурентного аналізу, викладені у монографіях, інших наукових працях зарубіжних та вітчизняних дослідників із даної проблематики, фундаментальні положення економіки.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та операційна звітність провідних торговельних мереж (АТБ-маркет, Сільпо, Comfy, EVA, ROZETKA, METRO, Novus, JYSK, Varus, Епіцентр К), матеріали міжнародних організацій та аналітичних агентств, результати експертних опитувань керівників та фахівців галузі, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності, антикризового управління та сталого розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному розв'язанні науково-практичного завдання щодо забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах нестабільності. Найбільш значущі результати, які характеризуються науковою новизною, що виносяться на захист є:

удосконалено:

— визначення сутності поняття стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності як динамічної здатності суб'єкта господарювання до довгострокового утримання ринкових позицій шляхом інтеграції ресурсів, адаптації бізнес-процесів до обмеженої ресурсної бази, зміненої споживчої поведінки та інфраструктурних розривів, а також проактивного формування унікальної цінності для клієнтів за умов високої зовнішньої невизначеності, що, на відміну від існуючих дефініцій, акцентує увагу не на статичному наборі конкурентних переваг, а на

здатності до їх оперативної реконфігурації та трансформації під впливом екзогенних шоків;

– *багатовимірну концептуальну модель діагностики стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі*, яка, на відміну від існуючих статичних моделей (матриця BCG, модель п'яти сил Портера), синтезує ресурсний підхід (RBV) та концепцію динамічних здібностей (DCV) і включає чотири взаємопов'язані компоненти: структурно-ресурсний, економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний та соціально-екологічний, передбачає розрахунок інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) з апробованою системою нормалізації (min-max, z-score), ваговими коефіцієнтами та кластерною типологізацією підприємств, з метою кількісного оцінювання рівня стратегічної конкурентоспроможності, ідентифікації архетипів підприємств та обґрунтування диференційованих управлінських рішень щодо її підвищення в умовах нестабільності;

– *методичний підхід до діагностики конкурентних переваг торговельних підприємств* шляхом заміни статичних оціночних моделей динамічним циклічним алгоритмом, що включає моніторинг, верифікацію, розрахунок відхилень, сценарне моделювання та візуалізацію «радарної карти загроз», що дозволяє враховувати часову інерцію впливу кризових детермінант (з використанням моделі з розподіленими лагами DLM) та швидкість адаптації бізнес-процесів, з метою підвищення точності прогнозування загроз стратегічній конкурентоспроможності та забезпечення проактивного управління конкурентними перевагами в умовах нестабільності;

– *методичний підхід до раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності* через розробку системи індикаторів раннього попередження (СІРП) яка, на відміну від наявних аналітичних моделей, орієнтованих на ретроспективну оцінку фінансових результатів або статичну фіксацію ринкових часток, містить нормативні порогові значення (тригери) для п'яти груп індикаторів (фінансові, ліквідності, операційні, ринкові,

соціально-репутаційні, технологічні), шкалу інтегральної оцінки рівня кризового тиску (низький, середній, високий) та інструментально-алгоритмічну матрицю вибору адаптаційних режимів (реактивна стабілізація, операційна адаптація, стратегічна трансформація), що дозволяє забезпечити системний перехід до проактивної моделі управління конкурентними перевагами в умовах нестабільності;

- *таксономію загроз стратегічній конкурентоспроможності торговельного підприємства*, яка, на відміну від існуючих загальних підходів, базується на принципі бінарного поділу (екзогенні / ендегенні) з чотирирівневою деталізацією детермінант та їхньою імперативною прив'язкою до конкретних інструментів ідентифікації (PESTLE- та SWOT-аналізу, регресійного моделювання, вимірів SR, ER, AC, SE та індексу DIG), що забезпечує методичну верифікованість виявлених дестабілізаторів та дозволяє сформулювати на їхній основі цільову систему індикаторів раннього попередження для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах воєнно-політичної нестабільності;

- *методичні засади диверсифікації джерел доходів торговельного підприємства* як чинника забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, які, на відміну від традиційної концентрації на одному каналі збуту, базуються на принципах портфельної теорії (незалежність каналів, оптимальний розподіл, динамічна ребалансировка) та охоплюють шість категорій доходів (офлайн-роздріб, електронна комерція, B2B-сегмент, мобільна торгівля, сервісні доходи, грантове фінансування), що забезпечує зниження залежності підприємства від зовнішніх шоків та підвищення стійкості грошових потоків в умовах нестабільності;

дістало подальшого розвитку:

- *типологізація торговельних підприємств за рівнем стратегічної конкурентоспроможності*, яка на основі кластерного аналізу виокремлено чотири архетипи («абсолютні лідери», «стратегічні адаптанти», «стабільні нішеві гравці», «консервативні гравці»), що, на відміну від традиційних

статичних класифікацій, враховує динамічну здатність до адаптації та трансформації в кризових умовах, і дозволяє розробляти диференційовані стратегічні рекомендації для кожного архетипу з метою підвищення їхньої стійкості в довгостроковій перспективі;

- *методичні підходи до прогнозування траєкторії стратегічної конкурентоспроможності* в умовах нестабільності через побудову моделі множинної регресії на панельних даних та моделі з розподіленими лагами (DLM), які кількісно підтвердили пріоритетну роль цифровізації та державної підтримки як компенсаторів негативного впливу воєнних, логістичних та попитувальних шоків;

- *теоретичне обґрунтування стратегічних напрямів диференціації* векторів розвитку для чотирьох архетипів торговельних підприємств (абсолютні лідери, стратегічні адаптанти, стабільні нішеві гравці, консервативні гравці), які, на відміну від універсалістських моделей, враховують контекстну залежність вибору стратегії від внутрішнього потенціалу підприємства, сценарію зовнішнього середовища (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та часового горизонту планування, що забезпечує диференціацію управлінських рішень - від створення замкнених адаптивних екосистем для лідерів до антикризової трансформації для консервативних гравців;

- *наукові підходи до забезпечення стратегічної стійкості торговельних мереж в умовах сучасних викликів* шляхом впровадження принципу «динамічного відновлення», який трактується як здатність підприємства трансформувати кризові виклики у джерела формування довгострокових стратегічних переваг; механізму ковзного планування (rolling forecasts) з горизонтом 1–3 місяці, що забезпечує адаптивне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища; а також трирівневої архітектури системи раннього попередження, яка інтегрує рівень агрегації різнорідних даних, рівень аналітичної обробки із застосуванням технологій штучного інтелекту та рівень диференційованої доставки сповіщень

відповідно до управлінських рівнів, що в сукупності створює методологічне підґрунтя для підвищення адаптивності та зміцнення стратегічної конкурентоспроможності підприємств в умовах повоєнної нестабільності.

Практичне значення результатів дослідження. Одержані результати дослідження мають теоретичне і практичне значення для формування засад забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності та повоєнного відновлення. Зокрема:

- методика розрахунку інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) та кластерної ідентифікації архетипів підприємств дозволяє керівництву торговельних мереж проводити самодіагностику стратегічного стану, виявляти дисбаланси між ресурсною базою, цифровізацією та соціальною відповідальністю, а також обирати адекватні траєкторії розвитку;

- система індикаторів раннього попередження (СІРП) з «радарною картою загроз» може бути інтегрована в системи стратегічного контролінгу підприємств для переходу від реактивного до проактивного управління, що зменшує час реакції на ринкові шоки та мінімізує фінансові втрати;

- матриця адаптаційних режимів та алгоритм подолання стратегічної вразливості є готовим інструментальним рішенням для топ-менеджменту при розробці антикризових планів, реструктуризації асортименту та логістичних ланцюгів;

- прогнози динаміки ІСК та фінансових показників до 2030 року за трьома сценаріями (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) використовуються інвесторами, банківськими установами та міжнародними донорськими програмами для об'єктивної оцінки кредитоспроможності та інвестиційної привабливості торговельних підприємств у повоєнний період.

Результати дослідження впроваджено у діяльність підприємств торгівлі:

- ПП «РЕДХЕД ФЕМІЛІ» - впроваджено багатовимірну концептуальну модель стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності, що інтегрує ресурсний підхід та концепцію динамічних

здібностей і включає чотири взаємопов'язані компоненти; підхід до діагностики конкурентних переваг торговельних підприємств, який передбачає заміну статичних оціночних моделей динамічним циклічним алгоритмом, що послідовно охоплює етапи моніторингу, верифікації, розрахунку відхилень, сценарного моделювання та візуалізації у вигляді радарної карти загроз (довідка № 46 від 22.05.2026 р.);

- ПрАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ» - систему індикаторів раннього попередження з «радарною картою загроз»; підходи до забезпечення стратегічної стійкості торговельних мереж у повоєнній економіці шляхом впровадження принципів «динамічного відновлення», ковзного планування з горизонтом 1–3 місяці та трирівневої архітектури системи раннього попередження; багатовимірну концептуальну модель стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в кризових умовах (довідка від 08.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійної наукової роботи. Усі теоретичні положення, методичні розробки, емпіричні розрахунки, моделі, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом власних досліджень здобувача. Робота не містить матеріалів попередніх кваліфікаційних досліджень автора.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Результати дисертаційного дослідження апробовані на базі підприємств торгівлі, а також шляхом доповідей і обговорень основних положень на семінарах, круглих столах, 6 науково-практичних конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (Україна, м.Рівне, 24 серпня 2024 р.), 6th International scientific and practical conference “Current challenges of science and education” (Berlin, Germany, February 12-14, 2024), V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку

бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем» (Україна, м. Харків, 16 травня 2025 року), III Міжнародній науково-практичній конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» (Україна, м.Одеса 06 листопада 2025 року), II Міжнародній науково-практичній конференції присвячена 60-річчю Луцького національного технічного університету «Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період» (Україна, м. Луцьк 07-08 травня 2026 р), VII Correspondence International Scientific and Practical Conference «SCIENTIFIC VECTOR OF VARIOUS SPHERE' DEVELOPMENT: REALITY AND FUTURE TREND» (Україна, м.Вінниця, Австрія, м.Відень 29 May 2026).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковано в 10 наукових працях загальним обсягом 3,0 друк.арк., з яких автору належить 2,4 друк. арк., у т.ч.: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 286 сторінках, основний текст дисертації становить 212 сторінок. Дисертація містить 57 таблиць, 42 рисунки, 4 додатки на 16 сторінках. Список використаних джерел налічує 169 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, детермінанти та диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Ключовим фактором, що визначає комерційний успіх будь-якої компанії, є конкурентоспроможність її продукції чи послуг. У сучасних умовах динамічного ринку, який характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами і значними ризиками, компанія повинна орієнтуватися на розробку та впровадження ефективної стратегії розвитку. Така стратегія повинна забезпечувати стійке функціонування та зростання бізнесу, базуючись на створенні та підтримці конкурентних переваг у всіх ключових аспектах діяльності: управлінському, організаційно-виробничому, науково-технічному, збутовому, маркетинговому та інформаційно-комунікаційному.

Конкурентна перевага компанії є індикатором її здатності перевершувати конкурентів у виконанні окремих видів діяльності, що у свою чергу дозволяє їй досягати вищого рівня ефективності та зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку. Така перевага може проявлятися у багатьох формах: інноваційність продуктів, оптимізація витрат, ефективність внутрішніх процесів, адаптивність до змінних умов ринку, якість сервісу, сильний бренд або довіра споживачів.

Для повного розуміння конкурентоспроможності підприємства торгівлі необхідно також враховувати сутність поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства», оскільки ці категорії мають не лише тісний етимологічний зв'язок, але й логічно взаємодоповнюють одна одну. Конкурентоспроможність є результатом активної участі компанії в

конкурентній боротьбі, де головним є створення додаткової цінності для клієнтів і досягнення стійкої ринкової позиції.

Конкуренція, що походить від латинського терміна *concurrere* («зіштовхуватися»), являє собою форму економічного суперництва, у якому беруть участь як окремі товаровиробники та постачальники послуг, так і їхні колективні об'єднання. Це змагання спрямоване на досягнення найвигідніших умов для виробництва та реалізації продукції з метою максимізації прибутку. У процесі цієї економічної боротьби відбувається природне саморегулювання пропорцій суспільного виробництва, що дозволяє збалансувати попит і пропозицію на ринку [33].

Хоча конкуренція традиційно розглядається як фундаментальний макроекономічний регулятор ринкової рівноваги, сучасна економічна наука зміщує фокус досліджень з аналізу ринкових структур на вивчення внутрішніх механізмів, що дозволяють окремому суб'єкту господарювання не лише виживати, а й нарощувати переваги в умовах турбулентності. Саме тому поняття «стратегічна конкурентоспроможність» вимагає переосмислення через призму сучасних теоретичних парадигм.

Фундаментом сучасного розуміння природи конкурентних переваг традиційно вважається ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV), представлений у працях Дж. Барні та Д. Тіса. Відповідно до цієї парадигми, підприємство трактується як унікальна комбінація активів, а стійка конкурентоспроможність досягається за умови, що ресурси відповідають критеріям цінності, рідкості, складності копіювання та організованості (VRIO/VRIN-фреймворки). Для торговельних підприємств ключовими ресурсами виступають не стільки фізичні активи (торгові площі, склади), скільки нематеріальні: бази даних клієнтів, ексклюзивні угоди з постачальниками, логістичні алгоритми та бренд-капітал. Водночас критичним обмеженням RBV є його статичність: в умовах гібридної кризи та інфраструктурних розривів навіть унікальні ресурси здатні стрімко втрачати

цінність, що унеможлиблює використання суто ресурсного підходу для цілей стратегічного планування.

Подолання зазначеної статичності запропоновано в теорії динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), розробленій Д. Тісом, Г. Пізано, Е. Шуен та К. Айзенгардт. Дана концепція акцентує увагу не на наявності ресурсів як таких, а на здатності менеджменту інтегрувати, розвивати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції. У прикладному аспекті для торговельного бізнесу це охоплює три взаємопов'язані процеси: моніторинг ринкових можливостей і загроз (sensing), оперативне захоплення нових можливостей (seizing) та трансформацію ресурсної бази (reconfiguring). В умовах цифрової економіки всі три процеси набувають принципово нової якості: AI-аналітика посилює здатність до відчуття трендів, платформні бізнес-моделі сприяють захопленню можливостей, а хмарні технології забезпечують гнучкість реконфігурації. Обмеженням концепції виступає її високий рівень абстракції на операційному рівні, що не завжди пропонує чіткий інструментарій для оцінювання швидкості адаптації в умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів [117].

В умовах дії екзогенних шоків актуалізується концепція стратегічної резильєнтності (Strategic Resilience) та стратегічної гнучкості (Strategic Agility), які органічно доповнюють теорію динамічних здібностей. Якщо динамічні здібності фокусуються на адаптаційних процесах, то резильєнтність підкреслює здатність економічної системи поглинати шоки (absorptive capacity), відновлюватися після збоїв (adaptive capacity) та трансформуватися з метою подальшого зростання (transformative capacity). Стратегічна гнучкість (agility) виступає основним механізмом виживання в умовах VANI-середовища, забезпечуючи здатність швидко переорієнтовувати ресурси у відповідь на непередбачувані зміни. Для торговельних підприємств імплементація цих підходів виявляється у створенні резервних логістичних маршрутів, формуванні страхових запасів, децентралізації управлінських рішень та диверсифікації каналів збуту [117].

Окремої уваги заслуговують концепції цифрової трансформації та інноваційних екосистем. Цифровізація розглядається не просто як інструмент оптимізації, а як фундаментальна основа резильєнтності та інноваційного оновлення бізнес-моделі. Впровадження цифрових технологій (хмарні обчислення, інтернет речей, штучний інтелект) дозволяє торговельним підприємствам автоматизувати управлінські процеси, персоналізувати клієнтський досвід та оперативно масштабувати операції в умовах зростання попиту або логістичних обмежень. Крім того, цифровізація створює технологічне підґрунтя для збору та аналізу даних у реальному часі, що підвищує точність прогнозування попиту та оптимізує управління запасами [117].

Натомість інноваційні екосистеми зміщують фокус з ізольованого підприємства на мережеву взаємодію, де конкурентоспроможність формується у синергії з партнерами, постачальниками та стартапами, що критично знижує ризики функціонування у VUCA-середовищі. Участь в екосистемі надає торговельному підприємству доступ до зовнішніх інновацій, спільних логістичних потужностей та інтегрованих платформ електронної комерції. Така колаборація дозволяє диверсифікувати канали постачання, спільно використовувати складські приміщення та впроваджувати спільні програми лояльності, що в сукупності підвищує стійкість до зовнішніх шоків. Відтак, цифрова трансформація виступає технологічним драйвером, а інноваційна екосистема – організаційною формою реалізації стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах нестабільності.

Аналізуючи еволюцію теорій конкуренції в контексті змінного зовнішнього середовища, можна дійти висновку, що економічні концепції конкуренції тісно взаємопов'язані, відображаючи причинно-наслідкову динаміку ринкових процесів. Вивчення конкуренції в працях економістів свідчить про наявність кількох підходів до її визначення, серед яких виділяють: поведінковий, структурний (системний), функціональний,

структурно-функціональний, ситуаційно-поведінковий і результативний [26]. Ці підходи були сформовані переважно в межах економічної теорії XIX–XX століть і фокусуються на ринкових механізмах та структурі галузей.

Однак у сучасній науці, з огляду на ускладнення економічних відносин, посилення ролі інститутів, соціальних факторів та міждисциплінарних зв'язків, ця класифікація зазнала розширення. Сучасні дослідники [47; 53; 58] пропонують більш ґрунтовний підхід, який, не заперечуючи класичні напрацювання, доповнює їх новими аспектами. Зокрема, акценти зміщуються від суто ринкового суперництва до врахування інституційного середовища, соціальних норм, поведінкових патернів та правових обмежень, що в сукупності визначають реальну конфігурацію конкурентних відносин. Узагальнюючи ці напрацювання, автор підтримує класифікацію, що виділяє сім основних підходів (рис. 1.1), які комплексно охоплюють економічну, правову, соціальну, поведінкову, системну, інституціональну та міждисциплінарну площини дослідження конкуренції:

1. Економічний підхід. Економічний підхід розглядає конкуренцію як механізм ринкової взаємодії суб'єктів господарювання для досягнення найкращих результатів, що сприяє ефективному розподілу ресурсів і підвищенню добробуту споживачів. У класичному аспекті конкуренція постає як природний процес боротьби підприємств за ресурси, клієнтів і частку ринку, тоді як неокласичний акцентує на ринкових умовах, свободі конкуренції, раціональності суб'єктів та прозорості інформації. Залежно від ринкової структури виокремлюють ринкову (умови досконалої конкуренції), монопольну (боротьба з монополізацією) та олігопольну (обмежена кількість конкурентів) типи конкуренції, а рівні аналізу охоплюють мікроекономічний (на рівні компаній) та макроекономічний (роль конкуренції в економічній динаміці). Серед основних теоретиків цього підходу можна назвати таких відомих вчених, як Майкл Портер, Пол Самюельсон, Вільям Нордгауз, Пол Хейне та інші, які значно вплинули на розвиток економічної теорії і практики,

зокрема в контексті конкурентних стратегій та ринкових процесів [128; 150; 152;157]

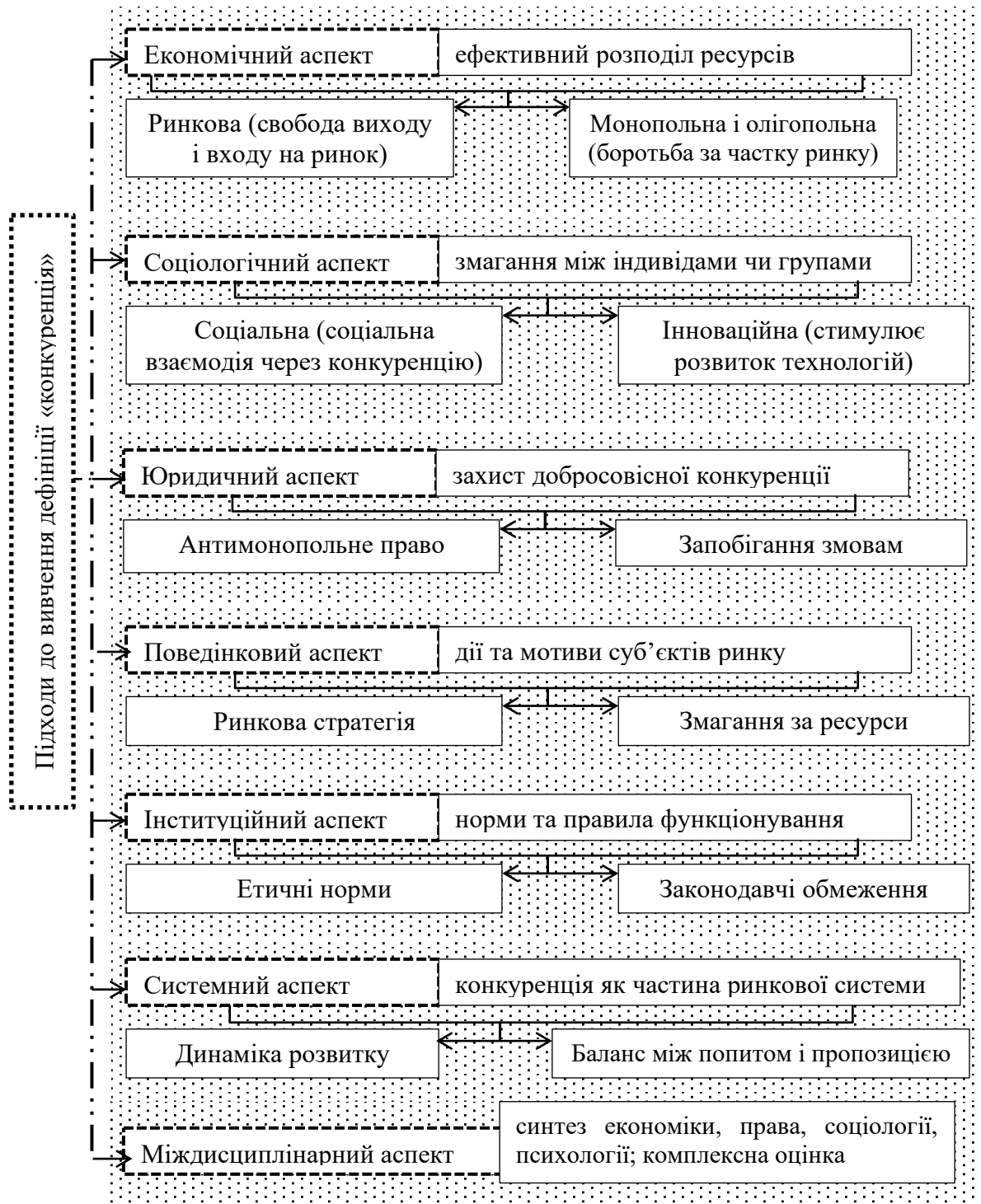


Рис. 1.1. Підходи до вивчення конкуренції

* Джерело: розроблено автором за даними [47]

2. Соціологічний підхід розглядає конкуренцію як соціальний процес, що включає в себе взаємодію людей, організацій і різних соціальних груп у

межах ринку або економічних систем. Цей підхід підкреслює не тільки економічні аспекти конкуренції, а й її соціальні, культурні та психологічні аспекти, зокрема взаємодію між учасниками ринку, вплив соціальних норм, цінностей і практик на конкурентні відносини. Прихильниками такого підходу є Макс Вебер, Еміль Дюркгайм, Талкотт Парсонс та інші [59] Важливими є:

- Конкуренція як стимул до інновацій.
- Конкуренція як фактор соціальної напруги або конфлікту.

3. Юридичний підхід полягає у регулюванні ринкових відносин через правові норми, що забезпечують справедливу та добросовісну конкуренцію між суб'єктами господарювання. Ключовими аспектами є захист добросовісної конкуренції через антимонопольне законодавство та захист прав споживачів, запобігання монополізації ринку шляхом заборони змов і картелів та регулювання зловживань домінуючим становищем [82; 114].

4. Поведінковий підхід до конкуренції в соціології та економіці передбачає дослідження взаємодії суб'єктів ринку (підприємств, споживачів, працівників тощо) на основі їх поведінки, рішень та реакцій в умовах конкуренції. Замість того, щоб акцентувати увагу на структурних чи інституціональних факторах, поведінковий підхід зосереджується на індивідуальних і колективних діях учасників ринку та їх взаємодії в умовах конкуренції. Представники Гаррі Марковіц, Деніел Канеман та Амос Тверські [115]. Основні ідеї:

- Конкуренція як боротьба за конкурентні переваги.
- Оцінка ринкових умов через призму адаптивності та творчих можливостей підприємців.

5. Інституціональний підхід до аналізу конкуренції фокусується на ролі інститутів — формальних і неформальних правил, норм, організацій і структур — у формуванні конкурентних процесів на ринку. Цей підхід підкреслює, що конкуренція не існує лише через вільний обмін товарами і послугами, а залежить від того, як різні інститути (законодавчі, соціальні, економічні)

впливають на поведінку учасників ринку та формують умови для конкурентної боротьби. Основні ідеї:

- Значення правового поля для конкуренції.
- Вплив культури, етики та соціальних норм на конкурентну поведінку.

6. Системний підхід до аналізу конкуренції передбачає вивчення конкуренції як складного, багатогранного явища, яке включає в себе різні елементи і взаємодії в межах більшого контексту, такого як ринок, економіка, суспільство чи окремі підприємства. Цей підхід спрямований на розуміння того, як конкуренція виникає, розвивається і впливає на систему в цілому.

7. Міждисциплінарний підхід. Об'єднує аспекти економіки, права, соціології та психології, щоб комплексно оцінити сутність конкуренції. Прикладом є вивчення конкурентного середовища через поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості.

Отже, розглянуті підходи до вивчення конкуренції демонструють еволюцію наукової думки від суто економічного аналізу до міждисциплінарного синтезу. Враховуючи специфіку дослідження стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах нестабільності, доцільним є інтеграція економічного, інституційного та поведінкового підходів.

Конкурентоспроможність як економічна категорія охоплює кілька ієрархічних рівнів: конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі та національної економіки. Незважаючи на різницю в об'єктах та методах оцінювання, зазначені рівні є тісно взаємопов'язаними: макроекономічна конкурентоспроможність створює передумови для розвитку галузей, що, своєю чергою, визначає позиції окремих підприємств та їхньої продукції.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до трактування конкурентоспроможності торговельного підприємства, що зумовлює необхідність систематизації наявних визначень. Під поточною конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію ефективніше порівняно з конкурентами, що

відображає ситуацію на ринку з позиції поточної прибутковості бізнесу [86]. Систематизація різних підходів до визначення досліджуваної категорії наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування економічної сутності «конкурентоспроможності підприємства» за різними науковими підходами

Автор	Визначення (ключова ідея)	Переваги підходу	Недоліки та обмеження
Балабанова Л. В. [8]	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства порівняно з конкурентами за технологічними, управлінськими та комунікаційними параметрами	Комплексність, врахування нематеріальних чинників (знання, навички, комунікації)	Відсутність кількісних критеріїв; складність практичного вимірювання; не враховано вплив зовнішнього середовища
Василенко В. О. [18]	Конкурентоспроможність – можливість ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного ринку	Акцент на практичній реалізації та кінцевих результатах	Надто загальне визначення, не розкриває структуру та джерела формування переваг
Кобиляцький Л. С. [45]	Конкурентоспроможність визначається показниками ефективності виробництва, фінансів, збуту та просування товарів	Орієнтація на кількісні показники для порівняльного аналізу	Зведення складної категорії до сукупності окремих показників; ігнорування стратегічних аспектів та адаптивності
Мазаракі А. А. [57]	Конкурентоспроможність відображає економічні відносини щодо створення та реалізації конкурентних переваг	Розкриття сутності як системи економічних відносин	Не конкретизовано, які переваги мають значення та як вони створюються; не враховано часовий аспект
Подлепіна П.О., Поп О.М. [69]	Конкурентоспроможність – здатність мати перевагу на національному та міжнародному рівнях	Врахування різних рівнів конкуренції	Телеологічний характер (описує результат, а не механізм); не розкрито, за рахунок чого формується перевага
Грабовенська С.П. [29]	Конкурентоспроможність – здатність функціонувати в умовах змін, зберігаючи або покращуючи переваги	Врахування динаміки середовища та необхідності адаптації	Не визначено механізми збереження/покращення переваг; не враховано проактивне формування нових переваг

** Джерело: згруповано автором*

Проведений критичний аналіз (табл. 1.1) дозволяє зробити такі узагальнення. По-перше, більшість розглянутих підходів має описовий характер і фіксує лише окремі аспекти конкурентоспроможності (компетентність, ефективність, конкурентні переваги) без їх системного поєднання. По-друге, переважна частина дефініцій орієнтована на оцінювання поточного стану підприємства та не враховує динамічний характер формування конкурентних переваг в умовах нестабільності. По-третє, поза увагою дослідників залишаються такі важливі аспекти, як здатність до оперативної реконфігурації ресурсної бази, адаптація бізнес-процесів до інфраструктурних розривів та проактивне формування цінності для клієнтів в умовах високої зовнішньої невизначеності. Саме з цих критичних висновків виходить необхідність уточнення сутності стратегічної конкурентоспроможності стосовно торговельних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності.

Майкл Портер (M. Porter), чії праці стали класичними в теорії конкурентних переваг, визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність компанії пропонувати споживачам унікальну цінність, досягаючи переваги над конкурентами через лідерство у витратах або диференціацію продукції [152]. Його підхід базується на припущенні, що стійка конкурентоспроможність є результатом свідомого вибору конкурентної стратегії, а не сукупності окремих тактичних дій.

Колектив дослідників під керівництвом Г. Ні (G. Ni) трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність надавати продукти або послуги з вищою ефективністю порівняно з конкурентами завдяки перевагам у кадровому, фінансовому, ринковому, організаційно-управлінському та проектному менеджменті, що в сукупності забезпечує отримання прибутку та сталий розвиток [132, с. 4]. Даний підхід акцентує увагу на порівняльному аспекті конкурентоспроможності та багатофакторності джерел конкурентних переваг.

Т. Альтенбург, В. Хіллебранд та Дж. Майєр-Стамер (T. Altenburg, W. Hillebrand, J. Meyer-Stamer) пропонують комплексне визначення, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства є його цілісною здатністю закріплювати та підтримувати сильну ринкову позицію шляхом системного поєднання таких чинників: постачання високоякісної продукції за конкурентоспроможними цінами, формування диверсифікованого асортименту, швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури, стимулювання інновацій, створення стійкого бренду та реалізації ефективної маркетингової політики [107, с. 10]. Зазначений підхід є системним за своєю природою, оскільки розглядає конкурентоспроможність як інтегральну властивість, що не зводиться до суми окремих її складників.

Економічна та соціальна комісія ООН для Азії та Тихого океану (ЕСКАТО) визначає конкурентоспроможність підприємства як його спроможність успішно конкурувати на ринку та отримувати економічні вигоди відносно інших учасників ринку [155]. Цей підхід є економічним за своїм змістовним наповненням, оскільки головним критерієм конкурентоспроможності виступає величина отриманих економічних вигод, а ключовим механізмом – результативність ринкового суперництва.

Аттіла Ямбор та Суреш Бабу (A. Jambor, S. Babu) описують конкурентоспроможність як здатність фірми, галузі або національної економіки ефективно виробляти й торгувати товарами та послугами на міжнародних ринках, використовуючи торговельні показники для вимірювання результатів [135]. Їхній підхід акцентує увагу на кількісній оцінці конкурентоспроможності через показники зовнішньої торгівлі, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз на різних рівнях економічної системи.

Прагія Бхавсар та Утпал Чаттопадхяй (P. Bhawsar, U. Chattopadhyay) розглядають конкурентоспроможність як властивість нації, галузі чи фірми досягати успіху у міжнародній торгівлі та підтримувати або покращувати економічне благополуччя через продуктивність і інновації [153]. Цей підхід

інтегрує макро- та мікроекономічні рівні аналізу, підкреслюючи роль інноваційної активності як ключового драйвера довгострокової конкурентоспроможності.

Чжуйонг Лі та Олена Карпова (J. Lee, E. Karпова) пропонують комплексне визначення конкурентоспроможності як відносної здатності створювати й підтримувати економічну цінність через ресурси, здібності та ринкові результати в глобальному середовищі [142]. Даний підхід є системним, оскільки поєднує ресурсну концепцію (наявні ресурси), динамічну складову (здібності) та результативний аспект (ринкові результати), що є особливо цінним для аналізу конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Мохамед Заїрі (M. Zairi) інтерпретує конкуренцію як процес, у якому організації прагнуть переваги над суперниками через ринково орієнтовані стратегії, часові переваги, ядрові компетенції та навчання [168]. Його підхід акцентує увагу на динамічному характері конкурентної боротьби, де ключову роль відіграють здатність до навчання та розвиток унікальних організаційних компетенцій.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про множинність теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства – від стратегічного (М. Портер) до порівняльного (Г. Ні), системно-комплексного (Т. Альтенбург), економічного (ЕСКАТО). Кожен із зазначених підходів має власну пояснювальну цінність, однак жоден окремо не враховує всю сукупність факторів, що визначають стратегічну конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах нестабільності, що обґрунтовує необхідність їх інтеграції в межах авторського підходу.

Більшість науковців погоджуються з тлумаченням конкурентоспроможності як спроможністю приносити підприємству прибуток на вкладений капітал в поточному періоді (до одного року) в межах заданої рентабельності.

Варто зазначити, що зміни конкурентоспроможності підприємства можуть бути зумовлені не лише управлінськими рішеннями самого

підприємства, які можуть бути як ефективними, так і помилковими, але й діями його конкурентів. Це означає, що конкурентоспроможність є досить мінливою характеристикою, яка потребує розробки механізмів для її підтримки навіть в умовах несприятливого середовища.

Здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у динамічних ринкових умовах протягом тривалого часу зазвичай пов'язують із його стратегічним потенціалом, що формує основу так званої стратегічної конкурентоспроможності.

Для чіткого розмежування категорій «поточна» та «стратегічна» конкурентоспроможність доцільно порівняти їх за ключовими ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика поточної та стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Ознака	Поточна конкурентоспроможність	Стратегічна конкурентоспроможність
Часовий горизонт	До 1 року	3–10 років
Основний фокус	Прибутковість, частка ринку	Стійкі конкурентні переваги
Об'єкт управління	Операційна діяльність, поточні активи, короткострокові зобов'язання	Стратегічний потенціал, ключові компетенції, нематеріальні активи
Джерела конкурентних переваг	Ефективність операцій, оптимізація витрат, ціновий фактор	Унікальні компетенції, бренд-капітал, інновації, динамічні здібності, резильєнтність
Критерії оцінювання	ROI, рентабельність, ліквідність, поточна частка ринку	Адаптивність, інноваційний потенціал, ESG-зрілість, стратегічна гнучкість, довгострокова лояльність
Управлінський інструментарій	Бюджетування, контроль, операційний менеджмент, тактичне планування	Стратегічне планування, сценарний аналіз, управління змінами, форсайт, бенчмаркінг
Ризики	Втрата частки ринку	Втрата стратегічної позиції
Реакція на зміни	Адаптація до поточних умов (реактивна)	Проактивне формування майбутніх умов (превентивна)
Ключові показники	ROI, рентабельність, ліквідність	Адаптивність, інноваційний потенціал, ESG

** Джерело: авторська розробка*

Отже, стратегічна конкурентоспроможність відрізняється від поточної довгостроковим горизонтом, управлінням стратегічним потенціалом, використанням унікальних компетенцій як джерела переваг, застосуванням проактивних інструментів та вищим рівнем ризику, що забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільності.

У науковій літературі стратегічна конкурентоспроможність здебільшого асоціюється з перспективною позицією суб'єкта ринку, при цьому майже відсутні спроби визначити інші її змістові аспекти. Лише незначна кількість дослідників приділила увагу вивченню сутності цього поняття та його ключових ознак для термінологічного уточнення.

Так, Шпанко А.С. зазначає, що наявний каузальний зв'язок стратегічної конкурентоспроможності із «ключовими можливостями розвитку» підприємства. Однак дослідник значно звужує змістове наповнення цього терміна, фактично ототожнюючи стратегічну конкурентоспроможність із окремим її аспектом, а саме «ознакою суб'єкта ринку, яка демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей». [100].

На нашу думку, стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах нестабільності – це здатність забезпечувати довгострокову стійкість ринкових позицій шляхом динамічної інтеграції матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, адаптації бізнес-процесів до обмеженої ресурсної бази, зміненої споживчої поведінки та інфраструктурних розривів, а також проактивного формування унікальної цінності для клієнтів за умов високої зовнішньої невизначеності. Основні компоненти стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі наведені на рис. 1.2.

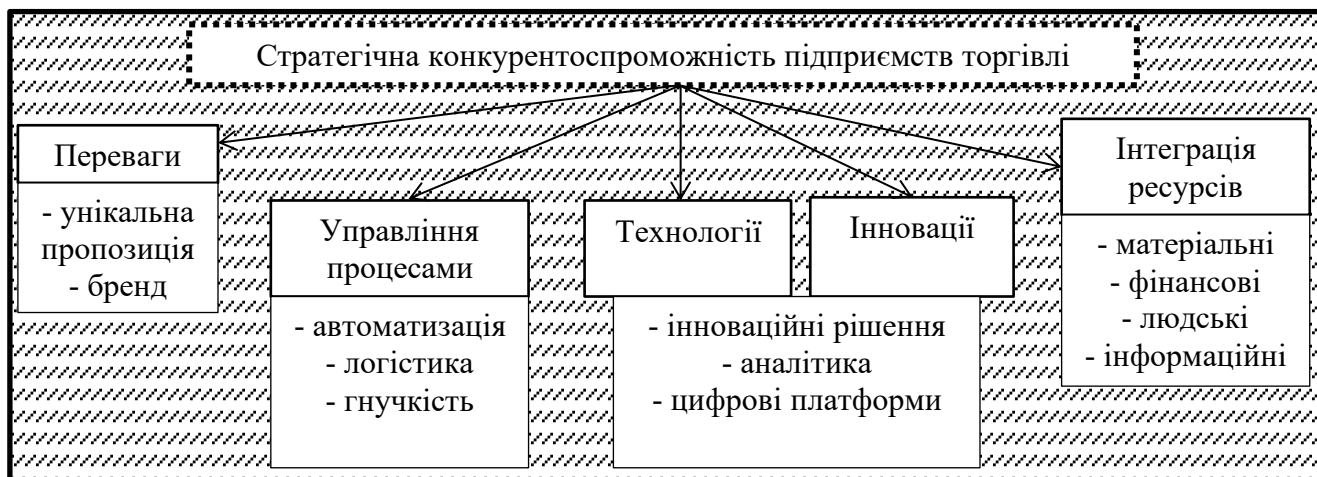


Рис. 1.2. Основні компоненти стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі

* Джерело: згруповано автором за даними [43]

1. Стійкі конкурентні переваги. Сутність стратегічної конкурентоспроможності полягає в створенні стійких переваг, які дозволяють підприємству зберігати позиції навіть у випадку змін зовнішнього середовища або дій конкурентів. Прикладом таких переваг служать: сильний бренд, висока лояльність клієнтів, оптимізована логістика, інноваційні бізнес-моделі, а також унікальні пропозиції для споживачів.

2. Інтеграція ресурсів:

- Матеріальні ресурси: висока якість інфраструктури (торгові площі, склади, обладнання) дозволяє підприємству ефективно виконувати свої функції.

- Фінансові ресурси: ефективне та якісне управління фінансами забезпечує можливість інвестування в розвиток, маркетинг та інновації.

- Людський капітал: висококваліфіковані кадри є критичним елементом для створення конкурентних переваг. Особливу увагу слід приділяти навчанню, розвитку навичок та мотивації персоналу.

- Інформаційні ресурси: використання отриманих даних як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації обслуговування.

3. Процеси. Ефективне управління бізнес-процесами є головним для забезпечення якості обслуговування, зменшення витрат і підвищення прибутковості. Оптимізація процесів має включати автоматизацію, стандартизацію, а також впровадження цифрових рішень (наприклад, CRM-систем для управління відносинами з клієнтами). Гнучкість у процесах дозволить швидко реагувати на зміни ринкових умов або запити клієнтів.

4 Технології. Впровадження сучасних технологій є основою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Це може включати:

- Використання штучного інтелекту для аналізу ринку та споживчої поведінки.
- Автоматизацію складських операцій і логістики.
- Розвиток електронної комерції та омніканального підходу.
- Інноваційні рішення допомагають знижувати витрати, покращувати обслуговування та збільшувати швидкість виконання замовлень.

5. Інновації. Постійне інвестування в інновації дозволяє підприємству випереджати конкурентів і формувати нові ринкові ніші.

- Продуктові інновації: створення нових товарів або вдосконалення існуючих, щоб задовольняти нові потреби клієнтів.
- Процесні інновації: впровадження нових підходів до управління операціями або сервісом.
- Маркетингові інновації: використання креативних стратегій для залучення та утримання клієнтів.

6. Ефективне управління:

- Стратегічне управління: включає формулювання чіткої місії, бачення та довгострокових цілей підприємства.
- Управління змінами: орієнтація на адаптацію до змін ринкових умов або технологічних нововведень.

- Ризик-менеджмент: передбачає мінімізацію впливу негативних чинників, таких як економічні кризи, зміни у законодавстві або зовнішньоторговельні обмеження.

- Лідерство: успіх залежить від компетентності керівників, їх здатності надихати команду та приймати обґрунтовані рішення.

Зауважимо, що в умовах нестабільності кожен із зазначених компонентів набуває специфічного змісту: інтеграція ресурсів вимагає створення резервних фондів та дублювання логістичних маршрутів; управління процесами має базуватися на принципах гнучкості (Agile) та швидкого прийняття рішень; технології та інновації мають бути спрямовані на забезпечення безперервності діяльності (наприклад, офлайн-режими роботи систем, резервні канали зв'язку).

Попри численність існуючих підходів до розуміння конкурентоспроможності бізнесу (табл. 1.1), переважна їх частина зосереджена на фіксації поточного стану компанії, нехтуючи мінливим характером становлення конкурентних переваг під час кризових явищ. Зокрема, поза увагою дослідників часто залишаються ключові чинники, такі як спроможність до швидкої трансформації ресурсного потенціалу, гнучке пристосування бізнес-процесів до інфраструктурних збоїв, а також випереджальне створення споживчої цінності в середовищі гострої зовнішньої невизначеності.

Виходячи з цих критичних спостережень, виникає об'єктивна потреба в переосмисленні сутності стратегічної конкурентоспроможності саме для суб'єктів торговельної діяльності. Систематизувавши результати аналізу наявних теоретико-методологічних концепцій та взявши до уваги специфіку роботи торговельних компаній у нестабільних умовах, ми сформуваємо власне авторське тлумачення цього поняття.

Стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах нестабільності визначається як гнучка спроможність господарюючого суб'єкта гарантувати стійке збереження та нарощування ринкових позицій у

довгостроковій перспективі. Це досягається через синергію матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних активів, адаптацію операційних процесів до дефіциту ресурсів, трансформації попиту та інфраструктурних розривів, а також завдяки проактивному формуванню унікальної цінності для споживача в умовах високої зовнішньої турбулентності.

На противагу традиційним дефініціям, запропоноване визначення робить наголос не на фіксованому переліку переваг, а на здатності компанії до їхньої швидкої перебудови та модифікації під тиском зовнішніх потрясінь. Такий підхід максимально відповідає актуальним реаліям функціонування торговельного бізнесу в епоху гібридних криз.

Проте реалізація зазначеної здатності до оперативної трансформації не є самодостатньою та не виникає спонтанно; вона безпосередньо зумовлена складною взаємодією сукупності внутрішніх можливостей (ресурсних, організаційних, управлінських) та зовнішніх викликів (ринкових, макроекономічних, інфраструктурних, регуляторних), які в своїй єдності формують архітектуру стратегічного розвитку підприємства. Ідентифікація та систематизація цих факторів є необхідною передумовою для цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю. У контексті цього дослідження зазначені рушійні сили систематизовано як детермінанти. Під детермінантами стратегічної конкурентоспроможності розуміються ключові фактори (рушії), що визначають здатність торговельного підприємства досягати, утримувати та посилювати свої конкурентні позиції на довгострокову перспективу. Залежно від джерела походження та ступеня контролю з боку підприємства, детермінанти поділяються на дві великі групи: внутрішні (ендогенні), які безпосередньо контролюються підприємством і є результатом його управлінських рішень, та зовнішні (екзогенні), що формуються ринковим та макросередовищем і знаходяться поза прямим впливом підприємства. Детальна характеристика цих детермінант з урахуванням специфіки функціонування торговельних підприємств в умовах нестабільності наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Детермінанти стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств

Рівень детермінант	Група факторів	Показник / Індикатор	Специфіка прояву в умовах нестабільності
Внутрішні	Ресурсний потенціал	Наявність торгових площ, складів, транспортних засобів	Часткове руйнування інфраструктури, необхідність розподіленого зберігання товарів
		Рівень ліквідності та резервних фондів	Обмежений доступ до кредитів, пріоритет готівкового резерву
	Організаційно-управлінський	Гнучкість бізнес-процесів, швидкість прийняття рішень	Перехід на Agile/Lean, делегування повноважень у кризових центрах
		Цифрова зрілість (ERP, CRM, e-commerce)	Зростання частки онлайн-продажів, необхідність офлайн-резервних каналів
	Продуктово-сервісний	Асортиментна гнучкість, якість обслуговування	Зміна структури попиту (товари першої необхідності), персоналізація в умовах обмежень
Зовнішні	Ринкове середовище	Кількість та поведінка конкурентів, бар'єри входу	Вихід міжнародних гравців, посилення конкуренції між локальними мережами
	Макроекономічні фактори	Інфляція, курсова нестабільність, купівельна спроможність	Зниження реальних доходів населення, зростання цін на логістику та енергоносії
	Інфраструктурні та регуляторні умови	Стан транспортних коридорів, податкові пільги, воєнний стан	Логістичні розриви, зміни у митному регулюванні, обмеження роботи у вечірній/нічний час
	Соціокультурні тренди	Зміна споживчих пріоритетів, підтримка локальних брендів	Пріоритет надійності та безпеки покупок, патріотичний споживчий вибір

* Джерело: авторська розробка

Детермінанти стратегічної конкурентоспроможності виступають фундаментальною основою для формування та підтримки унікальних конкурентних переваг підприємства. Ефективне управління цими ключовими факторами сприяє не лише швидкій адаптації до змін у ринковому середовищі, а й забезпечує здатність підприємства проактивно реагувати на виклики, зберігаючи лідерські позиції у галузі. Завдяки цілеспрямованій роботі з детермінантами, компанія може посилювати свою стійкість, підвищувати ефективність операційної діяльності, а також формувати довгострокові

конкурентні переваги, які дозволяють залишатися успішною навіть за умов жорсткої конкуренції та мінливих споживчих запитів.

Диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності — це унікальні характеристики підприємства, що виділяють його серед конкурентів і забезпечують стійкі переваги на ринку. На відміну від стандартних атрибутів діяльності, саме диференційовані ознаки створюють додаткову цінність для споживача, формуючи його лояльність та готовність обирати продукцію або послуги конкретного підприємства навіть за вищою ціною. Вони є результатом цілеспрямованої реалізації конкурентної стратегії та відображають здатність підприємства до інновацій, глибокого розуміння потреб клієнтів та ефективного використання власних унікальних компетенцій. Чим більш вираженими та різноманітними є ці ознаки, тим вищим є рівень стратегічної захищеності підприємства від дій конкурентів та тим стійкішою є його ринкова позиція в довгостроковій перспективі. Їх можна поділити на кілька категорій (рис.1.3).

Ключові ознаки стратегічної конкурентоспроможності є основними елементами, які дозволяють торговельним підприємствам створювати свої унікальні переваги, зберігати позиції на ринку та досягати ефективного сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції значення диференціації стає критично важливим. Підприємства, які зосереджують свою увагу на унікальних продуктах, досконалих сервісах, технологічних інноваціях, організаційній ефективності та сильному, пізнаваному бренді, мають суттєві переваги перед тими підприємствами, які діють за традиційними моделями. Диференційовані ознаки дозволяють торговельному підприємству створити свою «унікальну торговельну пропозицію», яка буде для клієнтів визначальною при виборі продуктів або послуг.



Рис.1.3. Диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств

* Джерело: згруповано автором за даними [48]

Таким чином, диференційовані ознаки стратегічної конкурентоспроможності є критично важливими для успіху сучасних

торговельних підприємств. Їхнє ефективне використання сприяє створенню унікального позиціонування, довгостроковому успіху та стабільному розвитку навіть у динамічних умовах ринкового середовища. Підприємства, що активно працюють над розвитком цих ознак, отримують не тільки короткострокові вигоди, але й забезпечують собі стійке місце серед лідерів галузі.

Отже, нами було визначено, що стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства — це здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги завдяки ефективній інтеграції ресурсів, процесів, інновацій і управлінських рішень. Її сутність полягає у розробці унікальної цінності для споживача та збереженні своїх ринкових позицій за умов жорсткої конкуренції.

Детермінанти стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств є надважливими ключовими факторами, які зумовлюють можливості підприємства досягати поставлених стратегічних цілей. Детермінанти охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать ресурсний і організаційний потенціал, ефективність управління, інноваційність та логістична оптимізація. Зовнішні детермінанти включають вплив ринкових, економічних, технологічних, законодавчих і соціокультурних умов, які задають параметри діяльності підприємства та його можливості для зростання. Управління цими факторами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й проактивно формувати вигідні умови для свого розвитку.

Важливими компонентами є диференційовані ознаки, які визначають унікальність підприємства на ринку. До них відносяться особливості продукції, такі як висока якість, інноваційність та ексклюзивність асортименту, досконалість обслуговування, що включає персоналізований підхід і ефективне післяпродажне сервісне обслуговування, технологічні переваги у вигляді цифрових рішень та автоматизації, а також надійність бренду, яка забезпечується високим рівнем довіри з боку клієнтів і соціальною відповідальністю компанії. Ці ознаки додають додаткову цінність для

споживачів, сприяють зростанню їх лояльності та зміцнюють конкурентні позиції підприємства.

Отже, стратегічна конкурентоспроможність є результатом ефективної взаємодії між детермінантами, які визначають можливості підприємства, та диференційованими ознаками, що створюють його унікальні переваги. Це поєднання дозволяє компанії гнучко адаптуватися до змін на ринку, забезпечувати стабільний розвиток та утримувати лідерські позиції у своїй галузі.

1.2. Критерії забезпечення та показники оцінювання стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Забезпечення конкурентоспроможності можна розглядати як інтегративний процес, який включає гармонійне поєднання підсистем, ключових елементів та різноманітних інструментів, що впливають на досягнення стратегічних цілей. Важливо враховувати, що кожна підсистема та інструмент має свою специфіку і вагомість залежно від характеру об'єкта конкурентоспроможності. Це може стосуватися як організаційної структури підприємства, так і національної економіки, залежно від рівня аналізу [78].

У цьому контексті підсистеми, такі як управління, виробництво, інновації, маркетинг і фінанси, забезпечують функціональну базу для досягнення конкурентних переваг. Елементи, до яких належать ресурси, технології, кваліфікація персоналу та організаційна культура, формують основу для ефективного використання інструментів, серед яких можна виділити ціноутворення, підвищення якості, розвиток бренду і впровадження новітніх технологій.

Специфіка об'єкта конкурентоспроможності визначає пріоритетність застосування окремих підходів і механізмів. Наприклад, у разі підприємства пріоритет може бути відданий впровадженню інновацій або оптимізації

процесів, тоді як для країни на перший план виходять такі чинники, як економічна політика, рівень розвитку інфраструктури чи стан освіти (рис.1.4).

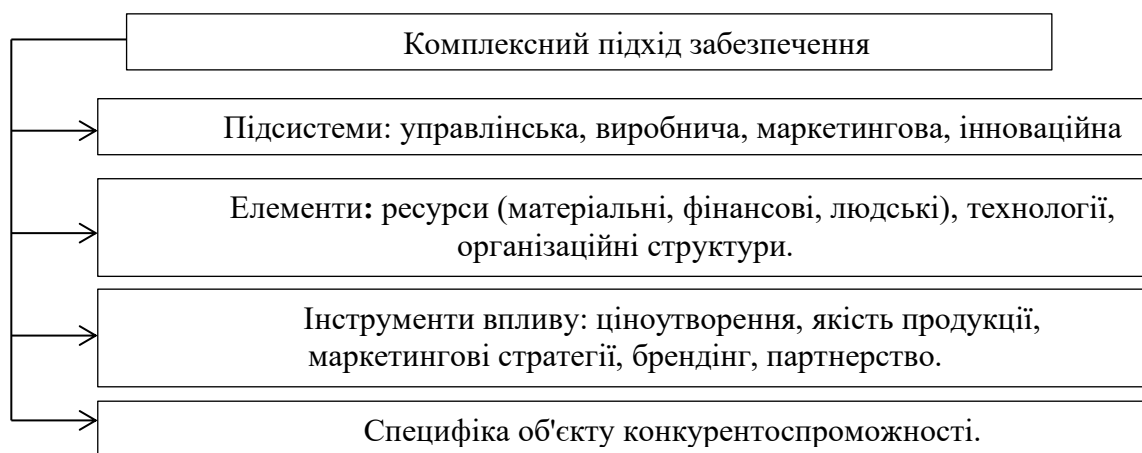


Рис.1.4. Аспекти комплексного підходу забезпечення конкурентоспроможності

** Джерело: авторська розробка*

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності – це динамічний, багаторівневий процес, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, адаптуючи методи і стратегії до змінних факторів середовища, а також включає різні підсистеми, елементи та інструменти.

Доцільно визначити основні дослідження зарубіжних вчених, які присвячені стратегічній конкурентоспроможності підприємств, надають всебічний огляд факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також методологій її оцінки та підвищення. Так, у публікаціях Зандер Ю. і Когут Б. досліджуються різні теоретичні концепції, які пояснюють конкурентоспроможність підприємств, включаючи ресурсно-орієнтовану концепцію (Resource-Based View (RBV)), концепцію, засновану на знаннях (Knowledge-Based View (KBV)), концепцію, засновану на здібностях (Capability-Based View (CBV)) і концепцію, засновану на інституціях (Institution-Based View (IBV)). Автори підкреслюють, що створення та інтеграція знань мають вирішальне значення для збереження та зміцнення конкурентних переваг підприємства [169]. Байек Дж. і Туляк-Субан М.

пропонують системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який враховує різні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результати діяльності [109]. Самір Шарма піднімає важливі питання еволюції підприємств до динамічних екосистем, що характеризуються гнучкістю та інтеграцією технологій штучного інтелекту, що саме адаптивність буде мати вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності підприємства в майбутньому [160]. Клаус Боргер, Фріці Келер-Гайб, Філіп Шойєрмаєр оцінюють конкурентоспроможність підприємств та економіки Німеччини на основі різних факторів, що впливають на потенціал сталого зростання, включаючи наявність кваліфікованої робочої сили, привабливість капіталу, умови для інновацій, енергопостачання та нормативно-правову базу [113]. Магдалена Майчжак та ін. запропонували концепцію оцінки конкурентоспроможності МСП на німецько-польському прикордонні під час надзвичайних загроз, таких як геополітична напруженість та економічні потрясіння [146]. Філіп Майснер підкреслює необхідність цілеспрямованої стратегії щодо зелених технологій та штучного інтелекту для підвищення конкурентоспроможності у сфері майбутніх технологій [147].

Крім цього, слід відзначити, що уряди провідних країн приділяють значну увагу питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств як драйвера розвитку національних економік. Офіс прем'єр-міністра Сінгапура, у плані 2025 «Дослідження, інновації та підприємство», наголошує на посиленні конкурентних переваг підприємств за допомогою досліджень та інновацій, на важливість розвитку талантів і співпраці між промисловістю та науковими колами для стимулювання економічного зростання [126]. Також, слід відзначити, що у звіті «Підприємство 2025: Національна політика Ірландії у сфері підприємництва на 2015-2025 рр.» обговорюється важливість конкурентоспроможної підприємницької бази для стимулювання зростання продуктивності, інновацій та створення робочих місць, окреслені стратегічні цілі для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що сприятиме досягненню сталого економічного зростання в Ірландії [118].

Критерії забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі охоплюють ключові напрями, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства, його адаптації до мінливих умов ринку та створення довгострокових конкурентних переваг. Ці напрями включають широкий спектр аспектів діяльності, які мають критичне значення для досягнення стійкого розвитку. Ефективне функціонування передбачає раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підтримку фінансової стабільності. Адаптація до змін вимагає від підприємства гнучкості, здатності швидко реагувати на нові виклики, прогнозування ринкових тенденцій і своєчасного впровадження інновацій. Довгострокові конкурентні переваги формуються завдяки створенню унікальних пропозицій для клієнтів, підвищенню якості обслуговування, зміцненню бренду, а також дотриманню принципів соціально-екологічної відповідальності. Таким чином, визначення та впровадження цих критеріїв є основою для успішного розвитку підприємства торгівлі в умовах динамічного ринкового середовища.

Розглянемо основні критерії, які дозволяють торговельному підприємству забезпечувати свою стратегічну конкурентну перевагу на тривалий час (табл. 1.4).

1) Першим критерієм, який буде впливати на стратегічну конкурентоздатність підприємства, у тому числі підприємств торгівлі, є його ринкова позиція. У зарубіжній літературі з управління маркетингом продукції немає єдиного визначення поняття "ринкова позиція" підприємства або продукції. Іноземні автори досить активно застосовують цю категорію при розгляді питань ефективного управління збутовою діяльністю [3]. У той же час, для вітчизняних дослідників більш характерним є використання термінології позиціонування продукції, яке розглядається як результат сегментації ринку за товарно-ціновими або споживчими критеріями [18].

- Одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності є розмір ринкової частки, яку займає підприємство. Важливо не лише досягти високої

частки, але й утримувати її протягом тривалого часу. Для цього підприємство має постійно аналізувати зміни на ринку, адаптувати свої стратегії та підтримувати конкурентні переваги. Стабільність ринкової частки свідчить про довіру споживачів та міцність позицій на ринку [85].

- У сучасних умовах конкуренції успіх залежить від уміння запропонувати споживачам унікальну цінність. Це може бути досягнуто завдяки особливим характеристикам продуктів, таким як висока якість, інноваційні функції або екологічність. Крім того, ексклюзивне обслуговування, персоналізовані рішення для клієнтів або сильний бренд створюють додаткові переваги. Диференціація дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів, зміцнити лояльність споживачів та підвищити сприйняття цінності своїх пропозицій [97].

2) Другим критерієм є орієнтація на клієнта, який є одним із ключових аспектів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства. Вона передбачає створення умов, які максимально задовольняють потреби споживачів та сприяють формуванню довгострокових взаємовідносин з ними. Основні елементи цього критерію відображені на рис.1.5.

Таким чином, орієнтація підприємства на клієнта передбачає не тільки забезпечення високого рівня сервісу, але й активне використання інструментів для побудови тривалих та взаємовигідних відносин зі споживачами.

3) Третім критерієм є операційна ефективність, яку в загальному розумінні трактують як здатність підприємства досягати високих результатів діяльності з мінімальними витратами ресурсів [7]. Вона охоплює такі аспекти управління, як ефективність витрат, оптимізація логістики, продуктивність праці та обіг ресурсів. До ключових показників операційної ефективності належать: коефіцієнт обороту запасів (скільки разів за рік підприємство продає свої запаси), витрати на одиницю продукції (собівартість одиниці товару), продуктивність праці (обсяг реалізації на одного працівника) та коефіцієнт

обороту дебіторської заборгованості (швидкість надходження коштів від клієнтів) [1; 9].

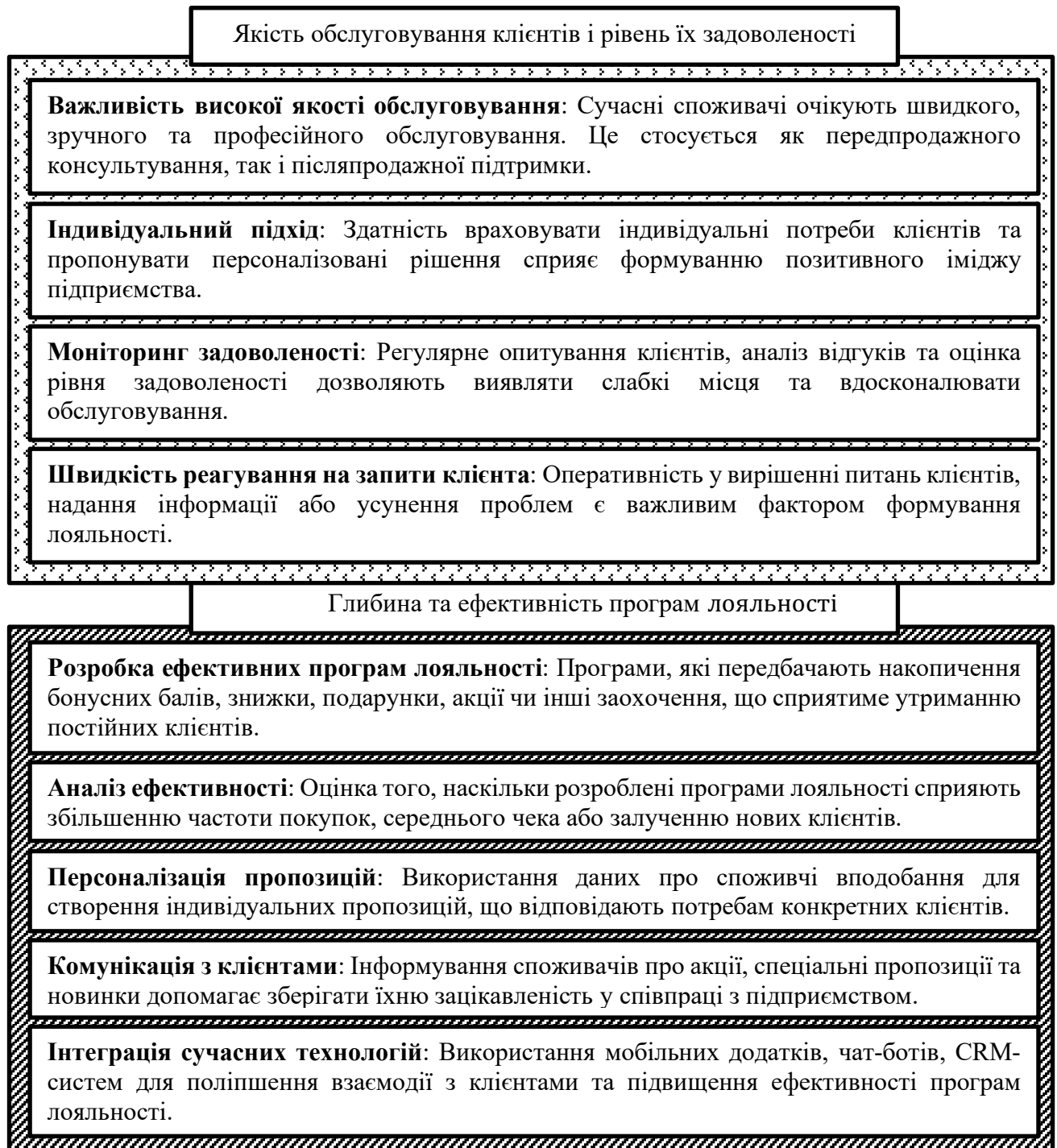


Рис.1.5. Основні елементи критерію «орієнтація на клієнта»

* Джерело: розроблено автором на основі [50]

Слід зазначити, що зазначені показники є важливими для поточної діагностики господарської діяльності, однак вони відображають радше операційну, а не стратегічну конкурентоспроможність. Вони фокусуються на мінімізації витрат та прискоренні обігу ресурсів, але не враховують здатність підприємства до формування довгострокових унікальних переваг, які не можуть бути легко скопійовані конкурентами.

Для стратегічного аналізу конкурентоспроможності більш релевантними є інші критерії, а саме: здатність до створення конкурентних переваг (формування унікальної цінності для споживача), адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища), інноваційний потенціал (здатність до створення та впровадження нових продуктів, послуг, технологій), цифрова зрілість (рівень інтеграції цифрових технологій в бізнес-процеси), бренд-капітал (нематеріальний актив, що забезпечує лояльність споживачів та преміальну націнку) та клієнтський капітал (сукупність довгострокових відносин з клієнтами, що генерують стабільний грошовий потік). Саме ці критерії формують основу довгострокової стратегічної конкурентоспроможності, на відміну від операційних показників, які характеризують лише поточну ефективність використання ресурсів.

4) Четвертим критерієм виступає інноваційний потенціал торгового підприємства, що являє собою здатність підприємства створювати, впроваджувати та ефективно використовувати нові ідеї, продукти, послуги чи технології для забезпечення своєї конкурентної переваги [36]. На нашу думку, ефективність інноваційних процесів на підприємстві можна вимірювати такими аспектами, як:

- Частота впровадження нових продуктів або послуг
Показує, як швидко та регулярно компанія оновлює свій асортимент, реагуючи на зміну попиту, впровадження новітніх технологій чи трендів ринку. Висока частота інновацій свідчить про динамічність і адаптивність бізнесу.

- Інвестиції в цифрову трансформацію та електронну комерцію
Це включає фінансування розвитку нових цифрових рішень, автоматизацію

процесів, впровадження передових ІТ-інструментів і розвиток онлайн-каналів продажів. Цифрова трансформація та ефективна електронна комерція дозволяють компаніям швидше реагувати на потреби клієнтів і збільшувати рентабельність.

5) П'ятим критерієм є фінансова стабільність підприємства торгівлі. Фінансова стабільність характеризує здатність підприємства підтримувати безперервність своєї діяльності, забезпечуючи стабільний фінансовий стан, виконання зобов'язань перед партнерами, працівниками та державою. Для підприємств торгівлі це є основою їх конкурентоспроможності та сталого розвитку [10]. Ключовими аспектами фінансової стабільності підприємства, на наш погляд, є:

- * Рентабельність та окупність інвестицій (ROI)
Аналіз ефективності використання капіталу та здатності компанії генерувати прибуток від вкладених ресурсів.

- * Показники ліквідності та платоспроможності
Відображають фінансову спроможність організації виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання.

6) Шостим критерієм забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі виступає адаптивність і гнучкість. Цей критерій відображає здатність підприємства швидко пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі ринку, його оперативну та гнучку реакцію на динамічні запити, вподобання та вимоги споживачів, ефективність впровадження реформ із мінімізацією їхнього впливу на якість послуг або продуктів та здатність забезпечення стабільної конкурентоспроможності компанії незалежно від умов [2]. Ключові аспекти адаптивності та гнучкості:

- * Реакція на зміни ринку та зовнішні шоки
Швидкість і ефективність дій компанії в умовах змін ринкових умов, економічних криз чи інших зовнішніх факторів.

* Здатність диверсифікувати асортимент або виходити на нові ринки. Можливість освоювати нові сегменти ринку, запускати нові продукти чи розширювати географію діяльності.

7) Сьомий критерій - розвиток людського капіталу. Розвиток людського капіталу охоплює заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня, залученості та задоволеності працівників. Є ключовим чинником сталого успіху організації, повинен забезпечити високу ефективність, інноваційність і конкурентоспроможність довготривалої перспективи [103]. Основні компоненти критерію:

* Рівень залученості та задоволеності співробітників. Показники мотивації, продуктивності та задоволення працівників умовами праці, що впливають на загальну ефективність компанії.

* Програми навчання та можливості професійного розвитку. Інвестиції в підвищення кваліфікації, тренінги та кар'єрні можливості для працівників.

8) Сталий розвиток і соціальна відповідальність є восьмим критерієм забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Він є важливими складовими успішного бізнесу, що враховує потреби нинішнього покоління без загрози для майбутніх. Це включає дотримання екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG), які забезпечують баланс між економічними результатами, соціальною етикою та екологічною стійкістю. Ключові аспекти даного критерію:

* Дотримання екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG), а саме: реалізація принципів сталого розвитку в щоденній діяльності компанії, включаючи зниження викидів, збереження ресурсів і використання екологічних технологій; дотримання соціальних стандартів, таких як створення безпечних умов праці, повага до прав людини, сприяння гендерній рівності та залучення місцевих громад; забезпечення прозорого та відповідального корпоративного управління, що підвищує довіру інвесторів і партнерів.

* Впровадження сталих бізнес-практик: інтеграція рішень, що сприяють екологічній безпеці, у всі етапи бізнес-процесів, включаючи виробництво, логістику та утилізацію; розробка продуктів і послуг із низьким вуглецевим слідом і мінімальним впливом на навколишнє середовище; участь у соціально значущих проєктах, таких як підтримка місцевих ініціатив, волонтерських програм та інвестиції в освіту.

* Довгострокове зростання через сталий розвиток: формування стратегій, які не лише враховують поточну вигоду, але й спрямовані на збереження природних ресурсів та благополуччя суспільства; залучення зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів та партнерів, до реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ); сталий розвиток і соціальна відповідальність сприяють побудові позитивної репутації, збільшенню довіри клієнтів і партнерів та забезпечують основу для тривалого й ефективного функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів.

Таким чином, представлена сукупність критеріїв дозволяє комплексно оцінити стратегічну конкурентоспроможність торговельного підприємства. Поряд із цим, варто наголосити, що для отримання більш глибокого уявлення про довгострокові конкурентні перспективи доцільно додатково враховувати такі параметри, як спроможність до створення унікальних ринкових переваг, ступінь цифрової трансформації бізнесу, вартість бренду як нематеріального активу та якість взаємовідносин з клієнтами, що мають вирішальне значення у довгостроковому періоді, на відміну від окремих операційних індикаторів, які відображають лише поточну ситуацію.

Таблиця 1.4

**Критерії забезпечення стратегічної конкурентоспроможності
торговельного підприємства**

Критерій	Обґрунтування включення
Ринкова позиція	Оцінює спроможність підприємства зберігати та посилювати своє становище на ринку відносно прямих конкурентів
Клієнтоорієнтованість	Створює підґрунтя для формування стійкої клієнтської бази та забезпечує регулярність надходження доходів

Продовження табл.1.4

Операційна ефективність	Виступає індикатором раціональності використання ресурсної бази для досягнення максимальних фінансових результатів
Інноваційний потенціал	Визначає здатність підприємства до генерування нових ідей, продуктів та технологій як джерела довгострокових переваг
Фінансова стабільність	Гарантує наявність необхідних інвестиційних ресурсів для реалізації обраної конкурентної стратегії
Адаптивність і гнучкість	Характеризує швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та здатність протистояти зовнішнім загрозам
Розвиток людського капіталу	Забезпечує формування професійних компетенцій, необхідних для підтримки тривалої конкурентоздатності
Сталий розвиток та ESG	Відповідає сучасним тенденціям відповідального бізнесу, підвищує довіру стейкхолдерів та сприяє довговічності функціонування

** Джерело: авторська розробка*

Отже, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі передбачає підтримку фінансової стабільності через ефективне управління ресурсами та виконання зобов'язань, адаптивність до змін у ринковому середовищі, що включає швидке реагування на зміни попиту та нові можливості, а також розвиток людського капіталу через інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників. Крім того, важливим є впровадження сталих бізнес-практик, що відповідають екологічним, соціальним та управлінським стандартам ESG, а також розвиток інноваційного потенціалу, включаючи цифрові трансформації та e-commerce, що дозволяють підприємству бути конкурентоспроможним та адаптованим до сучасних вимог. Усі ці критерії разом забезпечують довгострокову стабільність, ефективність і успіх на ринку.

Економічні умови функціонування торговельного підприємства обумовлюють потребу в аналізі конкурентоспроможності як сукупності показників, що дозволяють оцінити наявність конкурентних переваг та ефективність їх використання. Формування обґрунтованої системи показників є багатогранним завданням, яке передбачає діагностику здатності підприємства утримувати конкурентні позиції з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналіз конкурентоспроможності являє

собою комплексне дослідження чинників формування конкурентних переваг, основною метою якого є оцінка стану та взаємодії ресурсів, оптимізація їх використання та визначення перспектив подальшого розвитку [40]. Цей процес включає глибоке вивчення як реалізованих, так і очікуваних результатів, аналіз послідовності процесів, впливу зовнішнього середовища та причинно-наслідкових зв'язків, що дає змогу оцінити природу досягнень або виявити їх відсутність.

Теоретичні засади визначення та систематизації параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємства відзначаються широким спектром авторських підходів. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства пов'язують із такими аспектами: конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт, послуг); рівень задоволення споживчих потреб та ефективність господарської діяльності; якість задоволення попиту та ефективність використання ресурсів; фінансова стійкість, ділова активність і соціальна значущість; ефективність роботи, платоспроможність і ліквідність, успішність збуту та просування товарів; якість торговельної діяльності й її продуктивність; репутація підприємства, стратегія ринкової діяльності, інноваційний розвиток; економічний потенціал і рівень його реалізації [25; 57; 66; 70; 71].

Загальний алгоритм оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства оформлено як структурно-логічну схему, яка відображає систему забезпечення та процес розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (рис.1.6).

Формулювання мети оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства допомагає визначити та уточнити стратегію й тактику його господарсько-фінансової діяльності в умовах конкурентного середовища. Обґрунтування цієї мети є основою для ефективної роботи системи оцінки, а також необхідною умовою для отримання прогностичних результатів господарської діяльності. Важливо зазначити, що мета оцінки не повинна містити детальних вказівок щодо конкретної послідовності та термінів її

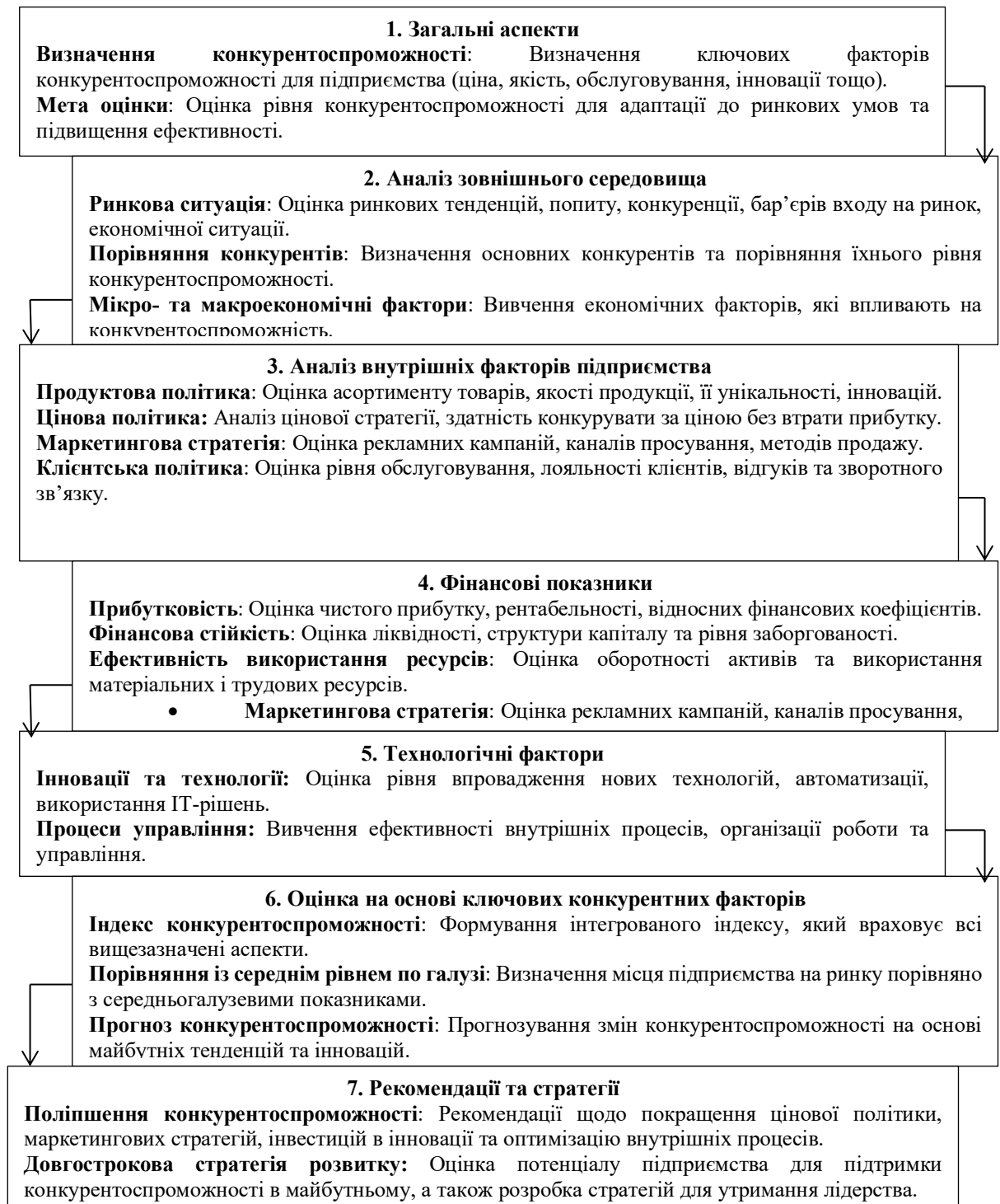


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема комплексної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства

* Джерело: авторська розробка

виконання, а повинна лише у формалізованій формі описувати очікувані характеристики конкурентоспроможності підприємства. Для проведення

оцінки необхідне відповідне методологічне, методичне та інформаційне забезпечення для організованого аналізу та розрахунку окремих показників.

У сучасних ринкових умовах все більшої актуальності набувають різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що враховують її багатогранність [32]:

- методи, що базуються на принципах ефективної конкуренції;
- підходи, які пов'язують рівень конкурентоспроможності із показниками якості або конкурентних характеристик продукції;
- методології, розроблені на основі теорії конкурентних переваг;
- застосування бенчмаркінгу для порівняння з найкращими практиками;
- комплексні методи, орієнтовані на аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, та інші підходи.

Серед науковців існує значна кількість підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен із цих підходів має свої особливості, які базуються на використанні специфічного набору показників, виборі методології для їх аналізу, а також визначенні послідовності й способів проведення оцінки. Крім того, важливим аспектом є спосіб візуалізації та представлення отриманих результатів, що дозволяє зробити висновки більш зрозумілими та доступними для практичного використання.

1) Шарко В.В. [95] пропонує методологію, яка ґрунтується на використанні різних інструментів залежно від аналізованих показників та змін. Науковець виокремлює такі групи методів:

- Методи оцінки ринкової позиції підприємства, що включають інструменти, що допомагають регулювати конкурентне положення підприємства, наприклад, матриця BCG (аналіз за ростом і частиною моделі), Майкла Портера (аналіз п'яти сил конкуренції), матриця McKinsey, а також моделі Shell/DPM і Хофера-Шендера.

- Методи оцінки рівня управління підприємством, які включають GAP-аналіз (виявлення розривів у досягненні стратегічних цілей), метод LOTS,

ситуаційний аналіз і формування стратегічних груп. Ці методи спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів.

- Методи оцінки фінансово-економічної діяльності, які застосовуються для аналізу фінансових показників, зокрема, методи маржинального аналізу та оцінки економічної ефективності діяльності підприємства.

2) Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. [91] пропонують підхід до оцінки конкурентоспроможності, що спирається на різноманітні теоретичні та прикладні методи:

- Методи на основі теорії рівноваги підприємств, що використовуються для аналізу функціонування підприємств у конкурентному середовищі, оцінюючи їх можливості та межі адаптації до ринкових умов.

- Матричні методи. Наприклад, SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) та SPACE-аналіз (стратегічне позиціонування підприємства).

- Функціональні методи. Інструменти для оцінки конкурентоспроможності через аналіз різних функцій підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси тощо).

- Методи оцінки конкурентного потенціалу. Застосування ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу досягнення стратегічних цілей.

3) Брижань І. А., Чевганова В. Я [15]. Методологія цих авторів зосереджена на формуванні інформаційної бази для оцінки конкурентоспроможності:

- Критеріальні методи, які використовують для визначення абсолютних і відносних (кількісних і вартісних) показників, які дають можливість об'єктивно оцінити ефективність діяльності підприємства.

- Експертні методи засновані на аналізі й оцінках фахівців, що дозволяє уникнути окремих факторів, які не завжди піддаються кількісному аналізу.

- Методи візуалізації результатів. Використання графічних, логістичних і математичних моделей для наочного представлення результатів аналізу.

- Методи прийняття рішень спрямовані на підтримку управлінських рішень, включаючи стратегічний і одномірний підходи.

4) Левицька А. О. [53, с. 156] пропонує комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємств, який включає:

- Матричні методи: використовуються матриці, такі як BCG, Ansoff, McKinsey, а також моделі конкурентних стратегій Портера, ADL, SWOT-аналіз, STEP-аналіз тощо. Картографічні методи: Включають побудову карт стратегічних груп, які дозволяють оцінити позицію підприємства у конкурентному середовищі. До таких методів належать створення карт стратегічних груп, метод семантичного диференціала, карта стратегій Ж.-Ж. Ламбена. Ці підходи допомагають аналізувати динаміку ринку та можливості для зміцнення позицій підприємства.

- Індикаторні методи: включають використання ключових індикаторів для оцінки рівня концентрації та конкуренції на ринку. Серед них індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс концентрації ринку, а також інші показники, які допомагають оцінити розподіл ринкових часток між конкурентами.

- Комплексні підходи: передбачають застосування кількох методів одночасно для отримання багатовимірної аналізу. Наприклад, метод радару, SWOT-аналіз у поєднанні з бенчмаркінгом, методами факторного аналізу та економетричними моделями. Це дає змогу врахувати різні аспекти діяльності підприємства й адаптувати стратегію до поточних умов.

- Методи стратегічного моделювання: скеровуються на розробку довгострокової стратегії підприємства. Включають такі інструменти, як метод "національного ромба" Портера, що оцінює конкурентні переваги країни, та інші підходи до визначення оптимальних стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища.

Аналіз існуючих методологічних підходів (Шарко В.В. [95]; Чорна М.В., Овчаренко Ю.А. [91]; Брижань І.А., Чевганова В.Я. [15]; Левицька О.А. [53]) засвідчує, що вітчизняні та зарубіжні моделі оцінки конкурентоспроможності базуються переважно на стабільних ринкових умовах, де пріоритетом є

максимізація фінансових результатів та ринкових часток. Проте в умовах нестабільності застосування класичних матричних та інтегральних методів без адаптації призводить до спотворення результатів через ігнорування факторів інфраструктурних розривів, зміненої платоспроможності населення, обмеженого доступу до фінансування та необхідності оперативної кризової логістики.

Автором запропоновано структурно-логічний алгоритм комплексної оцінки, який інтегрує:

- 1) PESTEL-аналіз для ідентифікації кризових зовнішніх детермінант;
- 2) SWOT-матрицю з ваговими коефіцієнтами стійкості (акцент на адаптивність та резервування ресурсів);
- 3) адаптований інтегральний індекс з коригуванням ваг показників фінансової ліквідності, логістичної гнучкості та цифрової зрілості;
- 4) сценарне моделювання (базовий, кризовий, відновлювальний) для прогнозування траєкторії конкурентоспроможності.

Такий синтез забезпечує перехід від статичної діагностики до динамічного моніторингу, що є критично важливим для торговельних підприємств в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки.

Різноманіття підходів пояснюється багатогранністю поняття конкурентоспроможності, яке охоплює фінансові, економічні, ринкові, управлінські та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, одні методи зосереджуються на кількісних показниках, таких як рентабельність, продуктивність чи частка ринку, тоді як інші включають якісні оцінки, зокрема рівень задоволеності споживачів або репутацію бренду.

Крім того, підходи відрізняються за аналітичними інструментами, які використовуються для оцінки. Це можуть бути матричні методи (наприклад, матриця BCG або McKinsey), методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз) або спеціалізовані індекси, такі як індекс концентрації ринку чи індекс Герфіндаля-Гіршмана. Також значна увага приділяється вибору

програмних засобів для автоматизації розрахунків і моделювання сценаріїв, що дозволяє підвищити точність і оперативність аналізу.

Таким чином, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатовимірною, а вибір підходу залежить від конкретних завдань аналізу, доступних ресурсів та цілей дослідження.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства є важливим етапом для формування стратегії розвитку, підвищення ефективності діяльності та утримання конкурентних позицій. Існує кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності, які можна умовно поділити на кількісні, якісні та комплексні методи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства

Підхід	Методи та інструменти	Що оцінюється
Маркетинговий	- SWOT-аналіз - Аналіз конкурентного середовища - Позиціонування на ринку	Сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та загрози, частка ринку, впізнаваність бренду
Фінансово-економічний	- Аналіз фінансових показників - Бенчмаркінг - Оцінка витрат і цінової політики	Рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, витрати, конкурентоспроможність цін
Якісний	- Оцінка рівня обслуговування - Аналіз асортименту - Оцінка іміджу та репутації	Якість сервісу, відповідність асортименту потребам клієнтів, довіра клієнтів та партнерів
Комплексний	- Матриця BCG - Матриця GE/McKinsey - Модель п'яти сил Портера - Інтегральна оцінка	Привабливість ринку, конкурентні позиції, інтегральний показник конкурентоспроможності
Клієнтоорієнтований	- Анкетування та опитування - Інструменти CRM - Інтернет-аналітика	Рівень задоволеності клієнтів, лояльність, поведінка споживачів, активність в онлайн-каналах
Інноваційний	- Впровадження новітніх технологій - Використання Big Data - Інвестиції в сталий розвиток	Рівень автоматизації, ефективність електронної комерції, вплив інновацій на конкурентоспроможність

* Джерело: розроблено автором на основі [37; 83]

Для підприємств торгівлі важливе значення мають аналітичні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які можна класифікувати як кількісні, комплексні та тактичні. Ці методи дозволяють глибше досліджувати різні аспекти діяльності організації, надаючи можливість для детального аналізу її сильних та слабких сторін на ринку. В результаті узагальнення найбільш розповсюджених підходів до оцінки конкурентоспроможності було встановлено, що застосовується типовий набір показників, який охоплює різні складові роботи підприємства. Цей набір показників дозволяє здійснювати всебічну оцінку його фінансових, виробничих, маркетингових і організаційних характеристик, що в свою чергу допомагає виявити ключові фактори, які визначають здатність підприємства конкурувати на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер рекомендує застосовувати метод *benchmarking*, що полягає в безперервному порівнянні діяльності підприємства з його основними конкурентами. Зокрема, підприємство повинно регулярно порівнювати свої продукти, ціни, канали збуту та методи стимулювання з аналогічними аспектами у конкурентів. Цей процес дозволяє суб'єкту господарювання виявити потенційні конкурентні переваги, які ще не були використані або недостатньо реалізовані. Застосування *benchmarking* дає змогу не лише порівняти позиції на ринку, а й визначити слабкі місця у власній діяльності та розробити стратегії для підвищення ефективності і забезпечення більшої конкурентоспроможності на ринку. Крім того, цей підхід сприяє більш точному прогнозуванню змін на ринку і оперативному реагуванню на нові виклики [152].

Зауважимо, що в умовах нестабільності класичні показники (ринкова частка, рентабельність) потребують коригування: наприклад, при розрахунку індексу лояльності (1.10) доцільно враховувати частку клієнтів, які зберегли активність попри релокацію або тимчасову втрату доступу до точки продажу.

Для забезпечення комплексної оцінки стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства кожному з визначених критеріїв поставлено у відповідність кількісний показник, що дозволяє його

операціоналізувати. Систематизація відповідностей між критеріями та показниками наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Система показників для оцінювання стратегічної
конкурентоспроможності торговельного підприємства**

№	Критерій	Показник	Позначення
1	Ринкова позиція	Частка ринку	x_1 (1.1)
2	Клієнтоорієнтованість	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	x_2 (1.10)
3	Операційна ефективність	Витрати на одиницю товарообороту	x_3 (1.9)
4	Інноваційний потенціал	Індекс інноваційності	x_4 (1.12)
5	Фінансова стабільність	Рентабельність активів (ROA)	x_5 (1.3)
6	Адаптивність і гнучкість	Темп оновлення асортименту	x_6 (1.8)
7	Розвиток людського капіталу	Частка працівників, що пройшли навчання	x_7
8	Сталий розвиток та ESG	Наявність ESG-стратегії (бальна оцінка)	x_8

Джерело: авторська розробка

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі включає в себе кілька ключових показників, які можуть оцінити конкурентні переваги на його ринку. Представимо основні з них із відповідними формулами:

1) Показник ринкової частки. Ринкова частка показує показник ринку на ринку з конкурентами.

$$Ч_p = \frac{O_p}{O_r} * 100\% , \text{ де} \quad (1.1)$$

$Ч_p$ – ринкова частка, %;

O_p – обсяг продажів підприємства, грн;

O_r – загальний обсяг продажів на ринку, грн

2) Показник рентабельності. Визначає, ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Формула рентабельності продажу:

$$R_{пр} = \frac{ЧП}{B_3} * 100\% , \text{ де} \quad (1.2)$$

$R_{пр}$ – рентабельність продажів, %;

ЧП – чистий прибуток, грн;

V_3 – виручка від реалізації, грн

Формула рентабельності активів:

$$ROA = \frac{ЧП}{\bar{A}} * 100\% , \text{ де} \quad (1.3)$$

ROA – рентабельність активів, %;

$\bar{A}$ – середньорічна вартість активів, грн

3) Показник конкурентної ціни. Визначає, що вартість товару підприємства є конкурентоспроможною в порівнянні з іншими учасниками ринку.

$$I_{ц} = \frac{Ц_{п}}{Ц_{к}} , \text{ де} \quad (1.4)$$

$I_{ц}$ – індекс конкурентної ціни;

$Ц_{п}$ – ціна товару підприємства, грн;

$Ц_{к}$ – середня ціна аналогічного товару у конкурентів, грн

4) Індекс конкурентоспроможності. Комплексний показник, що включає багато факторів (ціна, якість, сервіс і т.д.). Індекс можна обчислювати за допомогою різних методик, наприклад, методом зважених середніх.

Формула для індексу конкурентоспроможності (за методом зважених середніх):

$$K = \sum_{i=1}^n (w_i * x_i), \text{ де} \quad (1.5)$$

K – інтегральний індекс конкурентоспроможності;

w_i – вага і-го критерію;

x_i – нормоване значення показника.

Вагові коефіцієнти (w_i) визначено методом експертного оцінювання за участю 15 фахівців галузі; узгодженість думок підтверджено коефіцієнтом конкордації Кендалла ($W = 0,78, p < 0,05$)

Параметри можуть включати ціну, якість, асортимент та інші характеристики, а вага — це важливість кожного параметра.

5) Показник ефективності маркетингової стратегії. Оцінює, наскільки ефективно підприємство реалізує свою маркетингову стратегію.

$$E_{\text{марк}} = \frac{\Delta NPS}{\Delta B_{\text{марк}}} * 100\%, \text{ де} \quad (1.6)$$

$E_{\text{марк}}$ – ефективність маркетингової стратегії;

ΔNPS – приріст індексу лояльності клієнтів;

$\Delta B_{\text{марк}}$ – приріст маркетингових витрат

6) Індекс конкурентоспроможності. Індекс дозволяє оцінити, наскільки конкурентоспроможним є підприємство на ринку інших учасників.

$$I_{\text{конк}} = \frac{I_{\text{я}} * I_{\text{ц}} * I_{\text{с}}}{I_{\text{в}}} * 100\%, \text{ де} \quad (1.7)$$

$I_{\text{конк}}$ – узагальнений індекс конкурентоспроможності;

$I_{\text{я}}, I_{\text{ц}}, I_{\text{с}}, I_{\text{в}}$ – індекси якості, ціни, сервісу та витрат відповідно.

7) Індекс динаміки конкурентоспроможності. Оцінює зміну конкурентоспроможності підприємства з часом, порівнюючи поточні показники з попередніми.

$$IDK = \frac{K_t}{K_{t-1}} * 100\% , \text{ де} \quad (1.8)$$

IDK – індекс динаміки конкурентоспроможності;

K_t, K_{t-1} – інтегральні показники у поточному та попередньому періодах

8) Витрати на одиницю продукції. Оцінка витрат на одиницю продукції порівняти витрати підприємства з витратами конкурентів.

$$B_{\text{од}} = \frac{Z_{\text{оп}}}{Q} , \text{ де} \quad (1.9)$$

$B_{\text{од}}$ – витрати на одиницю продукції/товарообороту, грн/од.;

$Z_{\text{оп}}$ – сукупні операційні витрати, грн;

Q – обсяг реалізації в натуральних/грошових одиницях.

9) Інтегральна оцінка лояльності клієнтів передбачає використання трьох взаємодоповнюючих показників. По-перше, Net Promoter Score (NPS) вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію третім особам, що об'єктивно відображає емоційну прихильність до бренду. По-друге, Customer Satisfaction Index (CSI) оцінює рівень задоволеності якістю обслуговування на

основі опитувань споживачів. По-третє, коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) характеризує поведінкову лояльність через частку клієнтів, які здійснили повторні покупки (формула 1.10). Комплексне застосування зазначених показників дозволяє отримати всебічну оцінку лояльності клієнтської бази.

$$I_{\text{лоя}} = \frac{N_{\text{пост}}}{N_{\text{заг}}} * 100\% , \text{ де} \quad (1.10)$$

$I_{\text{лоя}}$ – індекс лояльності клієнтів, %;

$N_{\text{пост}}$ – кількість постійних клієнтів, що здійснили повторні покупки;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість унікальних клієнтів.

10) Частка постійних клієнтів. Цей показник показує, яку частину клієнтів підприємство змогло отримати за певний період.

$$\text{Ч}_{\text{пост}} = \frac{V_{\text{пост}}}{V_{\text{заг}}} * 100\% , \text{ де} \quad (1.11)$$

$\text{Ч}_{\text{пост}}$ – частка постійних клієнтів у структурі виручки, %;

$V_{\text{пост}}$ – виручка від повторних покупок;

$V_{\text{заг}}$ – загальна виручка

11) Індекс інноваційності. Шукає, як швидко підприємство адаптується до нових технологій і змінює свою стратегію.

$$I_{\text{іннов}} = \frac{B_{\text{іннов}}}{B_{\text{заг}}} * 100\% + \alpha * T_{\text{впр}} \quad (1.12)$$

$I_{\text{іннов}}$ – індекс інноваційності;

$B_{\text{іннов}}$ – витрати на інновації;

$B_{\text{заг}}$ – загальні витрати;

$T_{\text{впр}}$ – частка нових товарів/послуг у асортименті;

α – коефіцієнт ваги (0,3–0,5)

Запропонована формула базується на концепції двох складових інноваційності: ресурсної (перший доданок, що відображає інтенсивність інвестування в інновації) та результативної (другий доданок, що характеризує фактичне оновлення асортименту). Адитивна форма обрана через те, що обидві складові є взаємодоповнюючими: високі інвестиції без реального

оновлення продукції не свідчать про інноваційність, так само як значне оновлення асортименту без відповідного ресурсного забезпечення є неможливим у довгостроковій перспективі. Ваговий коефіцієнт α введено для нормування результативної складової, оскільки $T_{впр}$ вимірюється у відсотках (0–100%) і потребує приведення до спільної шкали з першим доданком. Межі коефіцієнта ($\alpha=0,3\dots0,5$) визначено експертним шляхом із використанням методу Дельфі (опитано 12 фахівців у сфері інноваційного розвитку торговельних підприємств; коефіцієнт конкордації Кендалла $W = 0,76, p < 0,05$). Нижня межа (0,3) відповідає ситуації, коли пріоритет надається ресурсному забезпеченню інновацій (наприклад, для підприємств традиційної торгівлі), верхня межа (0,5) – коли результативна складова вважається рівнозначною ресурсній (наприклад, для підприємств, що працюють у високотехнологічних сегментах ринку). У разі відсутності галузевих рекомендацій рекомендується використовувати середнє значення $\alpha=0,4$.

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі базується на аналізі різних показників, таких як ринкова частка, рентабельність продажу, витрати на одиницю продукції, індекс лояльності клієнтів та інноваційність. Високі значення цих показників свідчать про сильні конкурентні позиції підприємства, ефективне управління витратами, здатність залучати та утримувати клієнтів, а також адаптацію до змін ринку. У той же час низькі показники можуть вказувати на необхідність вдосконалення стратегій у виробничих процесах, маркетингу та управлінні активами для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, для успішної діяльності на конкурентному ринку необхідно враховувати комплексний підхід, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори. Ключовими критеріями забезпечення конкурентоспроможності є ефективне управління ресурсами, здатність до інновацій, підтримка високого рівня обслуговування клієнтів і адаптація до змін ринку. Показники, такі як ринкова частка, рентабельність продажу, витрати на одиницю продукції, лояльність клієнтів та індекс інноваційності,

дозволяють оцінити, наскільки підприємство здатне зберігати та покращувати свої позиції в умовах конкурентного середовища. Високі значення цих показників свідчать про стабільність і конкурентоспроможність підприємства, тоді як низькі показники вказують на потребу в коригуванні стратегій, вдосконаленні бізнес-процесів і підвищенні ефективності управління для досягнення успіху в майбутньому.

1.3. Особливості прояву та форми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки

В умовах глобалізації та постійних системних криз конкурентоспроможність стає ключовим критерієм, що визначає ефективність діяльності підприємства та рівень попиту на його продукцію. Це поняття відображає не лише здатність компанії відповідати сучасним ринковим стандартам, але й її спроможність адаптуватися до динамічних змін, зумовлених економічними, політичними, технологічними та соціальними трансформаціями [80].

Конкурентоспроможність підприємства — це комплексна характеристика, яка демонструє здатність компанії витримувати тиск конкурентів, залучати споживачів і утримувати їхню лояльність у довгостроковій перспективі. Вона поєднує ефективність управління, інноваційну активність, високу якість продукції та послуг, а також здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У сучасному ринковому середовищі, де домінують глобальні корпорації, а конкуренція охоплює як локальні, так і міжнародні ринки, здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність визначає його виживання та стійкість [27].

Досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності передбачає використання стратегічного підходу, що враховує як внутрішні

ресурси підприємства, так і зовнішні виклики. Це включає ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, впровадження нових технологій, аналіз поведінки споживачів і прогнозування ринкових тенденцій.

Таким чином, конкурентоспроможність стає не лише критерієм успіху на ринку, але й фактором, що визначає здатність підприємства адаптуватися до умов глобальної невизначеності, зайняти провідну позицію в галузі та втримувати її упродовж тривалого часу. Вона слугує запорукою не тільки короткострокової вигоди, але й довгострокового стійкого розвитку компанії в умовах зростаючої складності та взаємозалежності світових ринків.

У короткостроковій перспективі основним фактором успіху підприємства є його здатність досягати прибутковості через різні напрямки поточної діяльності. Однак у довгостроковій перспективі забезпечення стабільності та розвитку організації значною мірою залежить від її здатності своєчасно передбачати можливі зміни на ринку та оперативно адаптувати стратегію, структуру та склад господарського портфеля до нових умов. Тому для досягнення ефективності в роботі підприємства необхідно впроваджувати системне прогнозування, яке не лише дасть змогу передбачити потенційні ризики та можливості, але й буде спрямоване на розробку конкретних стратегій та дій, які забезпечать досягнення поставлених цілей та максимізацію бажаних результатів [13].

Сучасні умови господарювання вказують на те, що управління конкурентоспроможністю переміщається від традиційного підходу, який зосереджувався на ресурсах і внутрішніх процесах, до стратегічного підходу, орієнтованого на майбутнє. Основна увага тепер приділяється нарощуванню потенціалу підприємства та пошуку нових можливостей для його подальшого розвитку. Цей підхід підкреслює необхідність стратегічного планування та управління, здатність передбачати зміни на ринку та швидко адаптуватися до них. Крім того, він вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, потреб споживачів і здатності до інновацій та пошуку нових рішень. У рамках часових

меж, стратегічне управління може бути поділене на три рівні: оперативний, що фокусується на підтримці поточної конкурентоспроможності продукції; тактичний, який орієнтований на підтримку стабільного фінансового стану підприємства; та стратегічний, що націлений на забезпечення довгострокової інвестиційної та інноваційної привабливості компанії. Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.7.

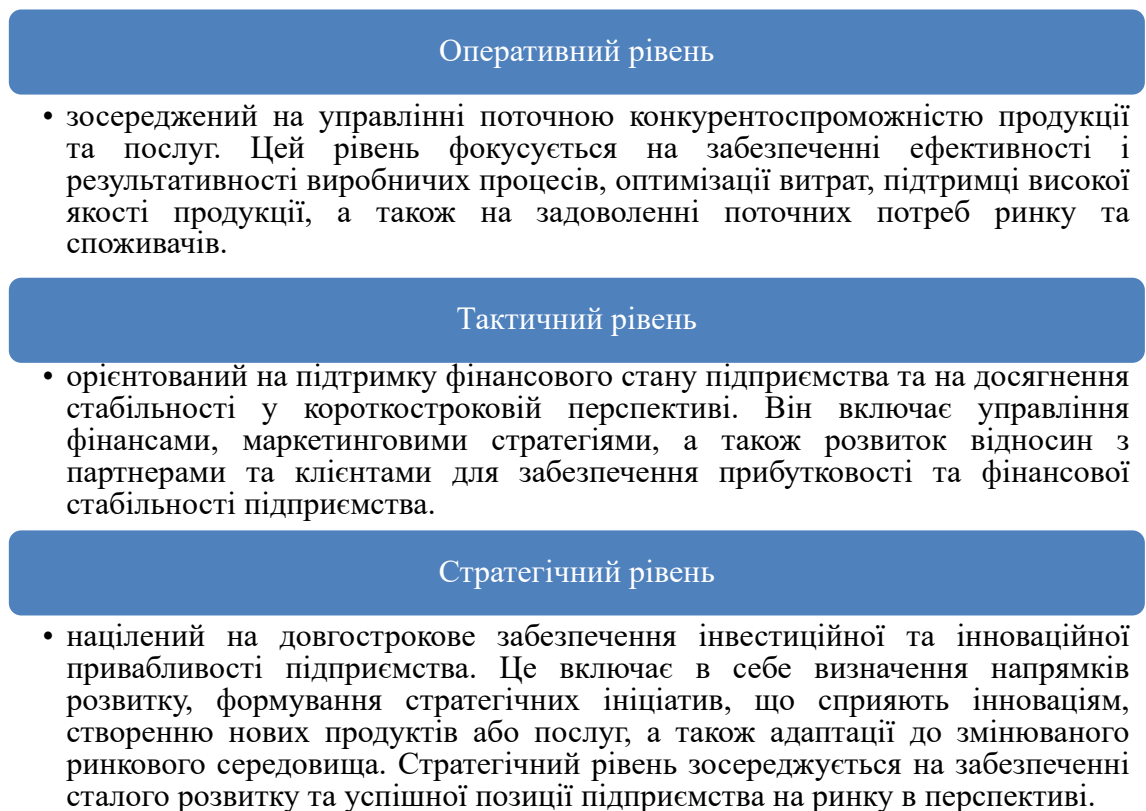


Рис. 1.7. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

** Джерело: згруповано автором за даними [17]*

З початком війни багато компаній, в тому числі і міжнародних, призупинили свою діяльність на ринку України, що призвело до спрощення виходу на ринок суб'єктів господарювання. Повномасштабне вторгнення країни агресора, в першу чергу, вплинуло на зміну пріоритетів споживачів та збільшення попиту на продукти внутрішнього виробництва. Це зумовило зменшення обсягів імпорту, що призводить до інтенсифікації конкуренції серед місцевих виробників та сприяє розвитку вітчизняного виробництва. У

сучасний час Україна переживає історично значущий період, який невідомо як вплине на колективну свідомість та погляди українців у майбутньому [88].

Однак, війна обумовила виникнення нових викликів для розвитку вітчизняних підприємств торгівлі – нестабільність ринкового середовища, нестача кваліфікованих кадрів, постійні обстріли та перебої в електропостачанні. Тому ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі є надзвичайно важливою, особливо, зважаючи на загострення військового конфлікту, адже саме здатність швидко реагувати на виклики та ефективно використовувати доступні ресурси визначає виживання і розвиток бізнесу в кризових умовах. [88].

Ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі охоплює системний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на здатність підприємства залишатися життєздатним і ефективним (рис.1.8).

Отже, ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах сучасних викликів є ключовим етапом для забезпечення його стійкості та розвитку. Військові конфлікти, економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни та інші зовнішні виклики обумовлюють необхідність адаптивності бізнесу, ефективного управління ресурсами, зокрема людським капіталом, та орієнтації на інновації. Серед основних факторів виділяються гнучкість управління, здатність до швидкої адаптації, використання цифрових рішень, інтеграція в ланцюги поставок, стратегічне управління ризиками, побудова довіри через соціальну відповідальність та екологічність, а також розвиток клієнтоорієнтованості та партнерських відносин. Комплексний підхід до визначення та реалізації цих факторів є запорукою досягнення підприємством конкурентних переваг навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

Умови непередбачуваної зовнішньої динаміки, такі як глобальні економічні кризи, геополітичні конфлікти, швидкі технологічні зміни чи

Ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі

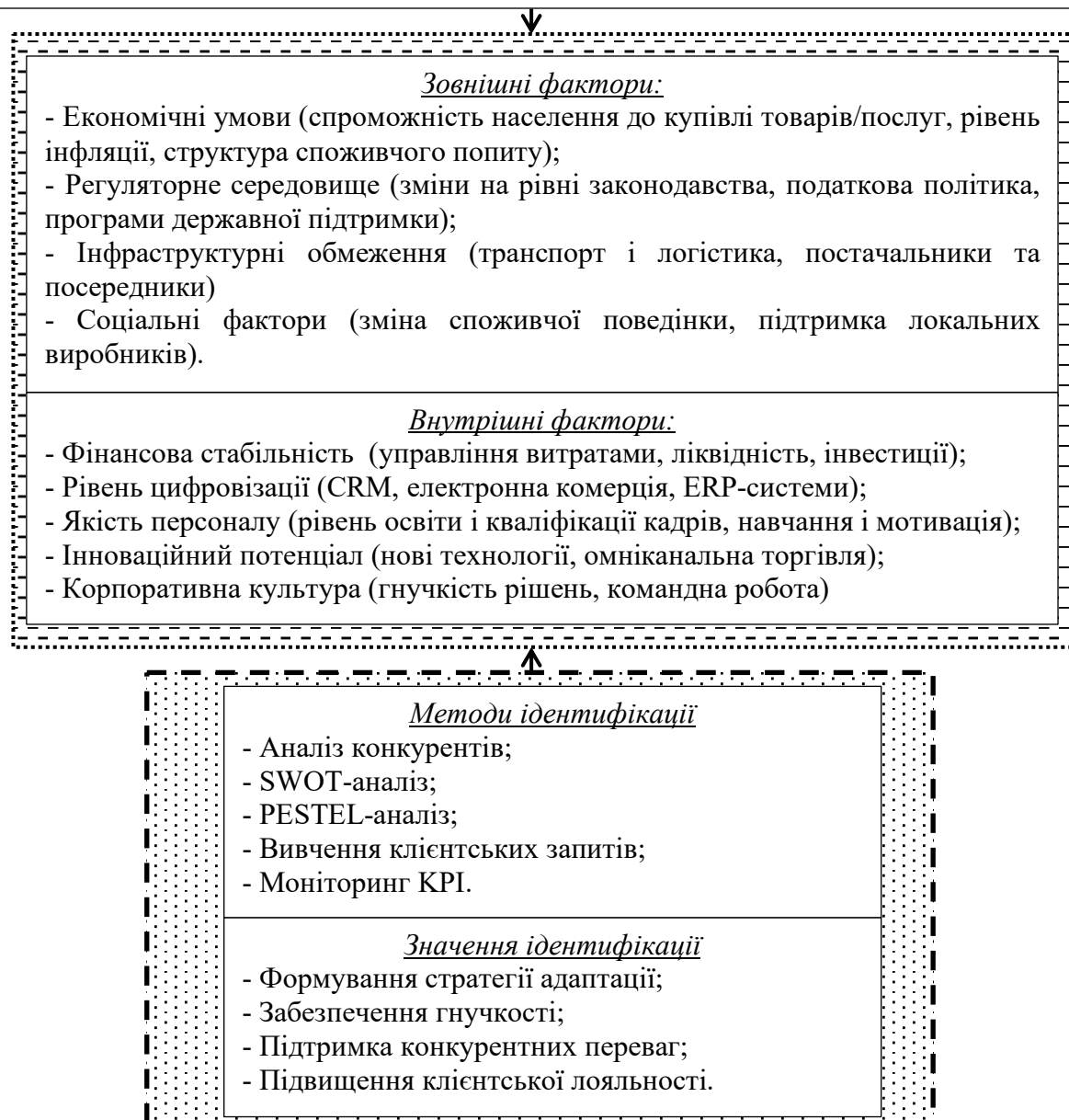


Рис. 1.8. Ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі

* Джерело: авторська розробка

пандемії, вимагають від підприємств торгівлі нових підходів до формування та підтримки стратегічної конкурентоспроможності.

Основні особливості прояву цієї конкурентоспроможності можна описати через ключові аспекти, які представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

**Основні особливості прояву конкурентоспроможності
підприємства торгівлі**

Ключовий аспект прояву	Опис аспекту прояву	Приклад
Адаптивність до змін	Здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, змінюючи стратегії, асортимент або бізнес-моделі.	Швидка переорієнтація на нові ринки, зміна асортименту продукції відповідно до запитів клієнтів.
Фокус на клієнта	Орієнтація на розуміння потреб споживачів, персоналізація пропозицій та мультиканальна взаємодія.	Використання CRM для персоналізації пропозицій, інтеграції онлайн- і офлайн-каналів.
Інноваційність	Використання сучасних технологій для оптимізації процесів і створення нових форматів торгівлі.	Автоматизація, впровадження безконтактних покупок, застосування штучного інтелекту.
Управління ризиками	Здатність прогнозувати ризики, мінімізувати їх вплив і забезпечити фінансову стабільність.	Розробка сценарного планування, створення резервів, страхування активів.
Репутація та сталий розвиток	Зосередження на екологічних і соціальних ініціативах для підвищення довіри до бренду.	Використання екологічних упаковок, підтримка місцевих громад, благодійні проекти.
Орієнтація на партнерство	Створення альянсів для спільного використання ресурсів і стабільність ланцюгів поставок.	Партнерство з логістичними компаніями, інтеграція в регіональні ланцюги поставок.
Якість управління персоналом	Інвестиції в розвиток людського капіталу та створення програми лояльності для працівників.	Проведення тренінгів, створення мотиваційних програм, підтримка гнучких умов праці.
Прогнозування та аналітика	Використання даних для обґрунтованого прийняття рішень і моніторингу зовнішнього середовища.	Аналіз ринкових трендів, відстеження поведінки споживачів, моніторинг регуляторних змін.

* Джерело: авторська розробка

Зазначимо, що кожна з наведених особливостей в умовах нестабільності набуває імперативного характеру: адаптивність стає умовою виживання, фокус на клієнта трансформується у забезпечення базових потреб,

інноваційність переорієнтовується на технології безперервності (offline-режими, резервні канали), а управління ризиками включає сценарії евакуації активів та дублювання критичних процесів.

На основі узагальнення виявлених факторів впливу пропонується циклічна модель адаптації підприємства торгівлі, яка складається з чотирьох послідовних етапів:

1) Етап 1. Моніторинг та діагностика (1–2 тижні);

- Оцінка поточного стану бізнесу;
- Аналіз зовнішніх загроз (безпекові, логістичні, економічні);
- Виявлення критичних точок вразливості.

2) Етап 2. Оперативна адаптація (1–3 місяці)

- Перегляд асортиментної матриці (акцент на товари першої необхідності);

- Оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням безпекових ризиків;
- Впровадження гнучких графіків роботи та дистанційних форматів.

3) Етап 3. Стратегічна перебудова (3–12 місяців)

- Диверсифікація каналів постачання (локальні альтернативи);
- Цифрова трансформація (e-commerce, мобільні додатки);
- Переорієнтація на українського виробника.

4) Етап 4. Забезпечення стійкості (постійно)

- Формування фінансових резервів (3–6 місяців операційних витрат);
- Розвиток кадрового потенціалу (навчання кризовому менеджменту);
- Побудова партнерських мереж (кооперація з іншими бізнесами).

Встановлені часові параметри кожного етапу (1–2 тижні, 1–3 місяці, 3–12 місяців) не є довільними, а ґрунтуються на двох джерелах.

По-перше, проведено експертне опитування фахівців вищої управлінської ланки, які представляють різні сегменти роздрібної торгівлі (мережевий ритейл, продуктові магазини, онлайн-платформи). Їм запропонували оцінити фактичні терміни, необхідні для адаптації бізнесу в кризових умовах 2022–2024 років. Згідно з отриманими даними, у більшості

випадків коригування асортименту та логістичних маршрутів тривало не більше двох тижнів; реорганізація бізнес-процесів (запровадження альтернативних каналів збуту, налагодження нових постачальницьких зв'язків) потребувала від 1 до 3 місяців; докорінна стратегічна зміна моделі функціонування займала від 3 до 12 місяців. Узгодженість думок експертів підтверджується коефіцієнтом конкордації Кендалла.

По-друге, враховано напрацювання в галузі антикризового управління. Теорія кризового менеджменту [30; 60] виокремлює три часові горизонти реагування на кризові явища: *оперативний* (до 14 днів) – для негайних заходів, спрямованих на підтримку ліквідності та безперебійності операцій; *тактичний* (1–3 місяці) – для змін у ресурсному забезпеченні, логістиці та асортиментній політиці; *стратегічний* (3–12 місяців) – для трансформації бізнес-моделі, цифровізації, структурної перебудови. Запропоновані часові інтервали узгоджуються також із рекомендаціями міжнародних інституцій щодо управління в кризових ситуаціях.

Отже, розроблена циклічна адаптаційна модель, що передбачає чотири етапи з чітко визначеними часовими межами, створює умови для системного реагування підприємства на виклики нестабільного середовища, зменшуючи періоди простою та мінімізуючи фінансові втрати, спричинені невизначеністю.

Таким чином, основні особливості прояву стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки полягають у здатності адаптуватися до змін, фокусуватись на клієнтах та активно використовувати інновації. Адаптивність забезпечується гнучким управлінням і швидким впровадженням нових технологій, що дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Фокус на клієнта включає персоналізацію пропозицій та мультиканальну взаємодію для задоволення потреб споживачів навіть у кризових умовах. Інноваційність проявляється через цифровізацію бізнесу, розробку нових форматів торгівлі та інтеграцію сучасних технологій.

Важливими аспектами є також управління ризиками, включаючи сценарне планування та фінансову стійкість, що сприяють стабільності підприємства. Репутація та сталий розвиток відіграють значну роль, адже споживачі цінують соціальну відповідальність і екологічність бізнесу. Партнерство з іншими компаніями та інтеграція в ланцюги поставок дозволяють розширити ресурси й забезпечити стійкість постачань.

Розвиток людського капіталу, через інвестиції в навчання персоналу та створення мотиваційних програм, сприяє формуванню ефективної команди. Аналітика і прогнозування, завдяки сучасним інструментам, допомагають підприємствам краще розуміти ринкові тренди та ухвалювати обґрунтовані рішення, що в комплексі забезпечує їхню стратегічну конкурентоспроможність.

Також у сучасних мінливих умовах функціонування ринків та частих змін зовнішнього середовища підприємства торгівлі стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій для збереження та зміцнення конкурентних позицій. Основні форми та підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності:

1) Інноваційні стратегії:

- Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє підприємствам покращувати ефективність, знижувати витрати та забезпечувати швидшу адаптацію до змін. Основні елементами є впровадження ШІ для аналізу поведінки споживачів і оптимізації логістичних процесів; використання технологій великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та виявлення нових можливостей на ринку; перехід до електронної комерції (e-commerce) як одного з основних каналів збуту.

- Унікальні торгові пропозиції передбачають створення інноваційних продуктів і послуг, які задовольняють актуальні потреби споживачів, зокрема: екологічно чисті та стійкі продукти, інноваційні сервіси доставки, включаючи безконтактні способи отримання замовлень тощо.

- Омніканальна модель продажів - об'єднання всіх каналів взаємодії з клієнтами (онлайн-магазини, фізичні торгові точки, мобільні додатки) у єдину систему для створення безперервного досвіду покупця.

2) Адаптивність до ринкових змін:

- Гнучке управління передбачає швидке реагування на зміни ринкових умов завдяки впровадженню гнучких методів управління (Agile, Lean), що дозволяє підприємству швидко перебудовувати свої операції, знижувати витрати та мінімізувати ризики.

- Аналіз тенденцій і ризиків, що передбачає здійснення регулярного моніторингу зовнішнього середовища для ідентифікації: нових конкурентів та їхніх стратегій, змін у законодавстві чи економічних умовах, поведінки споживачів та їхніх переваг та ін.

- Диверсифікація - розширення асортименту товарів і послуг або вихід на нові географічні ринки з метою зниження залежності від одного сегмента ринку та зменшення ризику втрати доходів через локальні проблеми.

3) Партнерські та мережеві підходи:

- Стратегічні альянси, тобто партнерства з іншими компаніями для досягнення взаємної вигоди (спільні рекламні кампанії з іншими брендами, об'єднання логістичних ресурсів для зниження витрат тощо).

- Побудова екосистем - створення інтегрованих платформ, що об'єднують партнерів, клієнтів і постачальників. Наприклад, маркетплейси, які забезпечують доступ до широкого спектру послуг.

- Логістичні інновації - оптимізація ланцюгів постачання через використання новітніх логістичних рішень, таких як автоматизація складів або використання дронів для доставки.

4) Орієнтація на клієнта:

- Персоналізація передбачає надання товарів і послуг, адаптованих до індивідуальних потреб клієнтів, може включати використання аналітичних систем для вивчення уподобань клієнтів, пропозицію персоналізованих акцій і знижок.

- CRM-системи - впровадження систем управління взаємодією з клієнтами для збору, аналізу та використання даних про клієнтів з метою підвищення їхньої лояльності.

- Програми лояльності - розробка і впровадження програм заохочення, які мотивують клієнтів повертатися, а саме: накопичувальні бонуси, ексклюзивні пропозиції для постійних клієнтів та ін.

5) Підвищення ефективності ресурсів:

- Управління витратами через оптимізацію витрат шляхом автоматизації процесів, скорочення зайвих операцій і раціональне використання ресурсів.

- Застосування принципів зеленої економіки. Інвестування в екологічно чисті технології, що знижують витрати на енергоресурси та забезпечують відповідність сучасним стандартам сталого розвитку.

- Інвестиції в персонал. Навчання співробітників сучасним підходам до управління, продажів та взаємодії з клієнтами, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню якості обслуговування.

6) Кризове управління та антикризові стратегії:

- Планування сценаріїв - розробка кількох варіантів розвитку подій для швидкого реагування на кризи, включаючи: стратегії скорочення витрат у разі падіння попиту, альтернативні джерела постачання.

- Резервування ресурсів передбачає формування фінансових, матеріальних та людських резервів для забезпечення стабільності в періоди невизначеності.

- Швидкість прийняття рішень. Оптимізація процесу прийняття рішень для оперативного реагування на зовнішні зміни, включаючи створення команд швидкого реагування.

7) Іміджева стратегія:

- Репутаційний менеджмент. Формування позитивного іміджу компанії через прозорість діяльності, активну комунікацію з клієнтами та стейкхолдерами.

- Прозорість діяльності. Забезпечення відкритого інформування про корпоративну соціальну відповідальність, досягнення компанії та інновації.
- Етика та стійкість. Акцент на етичній поведінці, відповідальному ставленні до екології та підтримці соціальних ініціатив.

Отже, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки базується на впровадженні багатокomпонентних підходів, що включають інновації, клієнтоорієнтованість, партнерства, адаптацію до змін і ефективне управління ресурсами. Такий підхід дозволяє не лише вижити в умовах невизначеності, але й зайняти підприємству лідерські позиції на ринку.

Таким чином, можна визначити, що забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки це процес складний і багатогранний, який потребує адаптивного підходу до управління, стратегічного мислення та готовності до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. В таких умовах, коли ринкова ситуація може змінюватися швидко та несподівано через економічні, політичні чи соціальні фактори, підприємство повинно бути здатним реагувати гнучко й ефективно. Основною особливістю забезпечення стратегічної конкурентоспроможності в таких умовах є необхідність постійного моніторингу і аналізу зовнішніх і внутрішніх змін, що можуть впливати на ринок. Це включає в себе аналіз макроекономічних трендів, політичних та регуляторних змін, технологічних новинок та змін у поведінці споживачів. Тільки так підприємство може своєчасно виявляти потенційні загрози і можливості для своєї діяльності.

Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваності повинно включати як адаптацію до змін і гнучкість організаційної структури, так й розвиток інноваційних рішень, та базуватися на відповідних напрямках:

- 1) Гнучкість і адаптивність — підприємства повинні бути готові змінювати стратегію, структуру та процеси в залежності від змін у

зовнішньому середовищі. Це включає в себе здатність швидко реагувати на зміну попиту, вартість ресурсів, регулювання, нові технології тощо.

2) Інноваційний підхід — постійне впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Підприємства торгівлі повинні інвестувати в інновації та модернізацію для підтримки лідерських позицій на ринку.

3) Диверсифікація ризиків — зниження залежності від одного джерела доходів чи ринку, що дає змогу зменшити вплив непередбачуваних змін на один конкретний сегмент. Диверсифікація може бути як у вигляді розширення асортименту товарів і послуг, так і через розширення на нові ринки.

4) Стратегічне планування та прогностичний аналіз — підприємства повинні здійснювати комплексне стратегічне планування, орієнтуючись на довгострокові цілі, водночас враховуючи короткострокові зміни. Важливим аспектом є також впровадження систем прогнозування для зниження ризиків та визначення можливих сценаріїв розвитку.

5) Управління ланцюгами постачання — ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє знижувати вразливість підприємства до змін в економічних та політичних умовах, забезпечуючи стабільність поставок і цінову доступність товарів.

6) Підтримка клієнтських відносин та лояльності — важливою складовою конкурентоспроможності є розвиток довгострокових відносин з клієнтами, що забезпечує стабільний попит і знижує вплив непередбачуваних змін на продажі.

Враховуючи зазначене, стратегічна конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки залежить від здатності підприємства інтегрувати гнучкість, інновації та прогностичне мислення в свою діяльність. Така адаптивність дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й використовувати нові можливості для розвитку в умовах нестабільного середовища.

Висновки до першого розділу

1. Обґрунтовано теоретичні засади забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Так, уточнено й розширено базові поняття, що стосуються конкурентоспроможності підприємств торгівлі, зокрема у контексті економічних умов, спричинених нестабільністю. Запропоновано нові трактування ключових термінів, які враховують особливості економічної адаптації підприємств до складних і нестабільних зовнішніх чинників. Стратегічну конкурентоспроможність підприємства торгівлі було визначено його здатністю забезпечувати стійкі конкурентні переваги на тривалий період. Це досягається завдяки інтеграції ресурсів, процесів, технологій, інновацій та ефективного управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та перевершувати конкурентів.

2. Визначено та систематизовано основні фактори, що визначають стратегічну конкурентоспроможність підприємств торгівлі у специфічних умовах воєнного стану та адаптації до кризових явищ. Зокрема, акцент зроблено на ролі гнучкості, інноваційної активності, управління ризиками та адаптації до змін у поведінці споживачів. Виявлено диференційовані ознаки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють її оцінювати залежно від особливостей підприємства (розмір, галузь, ресурсний потенціал) та зовнішнього середовища (економічна стабільність, регуляторна політика, геополітична ситуація).

3. Дістали подальший розвиток методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства, на основі застосування сукупності методів оцінювання, які інтегрують кількісні та якісні показники, зокрема: матричні методи, GAP-аналіз, SWOT-аналіз і методи ризик-менеджменту, з врахуванням особливостей воєнного періоду та перспектив

післявоєнного відновлення, таких як нестабільність ринків і зміни споживчих пріоритетів.

4. Запропоновано авторську циклічну модель адаптації торговельного підприємства в умовах нестабільності, що включає етапи моніторингу, оперативної адаптації, стратегічної перебудови та забезпечення стійкості, а також удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності шляхом синтезу PESTEL-аналізу, адаптованої SWOT-матриці та сценарного моделювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств торгівлі України

Торгівля є однією з найважливіших складових національної економіки, забезпечуючи безперервний рух товарів і послуг від виробників до кінцевих споживачів. Вона виконує ключову посередницьку функцію, формує канали збуту, задовольняє різнопланові запити споживачів та виступає важливим чинником економічного зростання. Торгівля є потужним джерелом створення робочих місць, привабливим об'єктом для інвестицій, стимулює розширення виробництва та розвиток логістичних систем.

У структурі національного господарства України торгівля займає провідне місце, формуючи вагомий внесок у ВВП. Її стратегічне значення зумовлене вигідним геополітичним розташуванням на перетині транспортних коридорів між Європою та Азією. Україна посідає провідні позиції на світовому ринку агропродовольчої продукції, є експортером продукції металургійного, хімічного комплексів та машинобудування. Ключовими зовнішньоекономічними партнерами виступають країни ЄС, Китай та Туреччина.

Водночас функціонування торговельної сфери супроводжується системними викликами, серед яких варто виділити інфраструктурну незабезпеченість (особливо в регіонах із пошкодженими логістичними мережами), недосконалість регуляторного середовища, високі корупційні ризики, а також обмежену інституційну спроможність окремих суб'єктів господарювання. Ці чинники в сукупності гальмують динаміку розвитку галузі, обмежують її експортний потенціал та знижують інвестиційну привабливість. Державна політика у сфері торгівлі орієнтована на подолання зазначених

перешкод через реалізацію комплексу реформ, зокрема вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію митних процедур, підтримку малого та середнього підприємництва, а також цифровізацію процесів обміну інформацією. Зазначені заходи мають на меті підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності національного торговельного сектору в глобальному контексті.

Таким чином, торгівля виступає системоутворювальним чинником економічного розвитку та соціального добробуту країни, що зумовлює необхідність глибокого аналізу її конкурентного середовища.

Для глибокого аналізу економічного потенціалу суб'єктів роздрібної та оптової торгівлі необхідним є дослідження загального стану та еволюції торговельної галузі України за період 2015–2023 років. Обраний часовий проміжок забезпечує більш точне й обґрунтоване відображення реального стану галузі, оскільки саме з 2014 року, у зв'язку з анексією Автономної Республіки Крим та окупацією частини територій Донецької і Луганської областей, статистична база почала формуватися без урахування цих регіонів. Відповідно, дані до 2014 року не можуть вважатися повноцінно коректними для сучасного аналізу через порушення адміністративно-територіального поділу.

Крім того, після початку повномасштабного агресивного вторгнення росії у лютому 2022 року спостерігається значне скорочення деталізації статистичної звітності у сфері торгівлі. Це обумовлено окупацією окремих територій (зокрема Харківської, Херсонської, Запорізької областей), руйнуваннями інфраструктури, припиненням функціонування численних торговельних підприємств та порушенням логістичних ланцюгів. У зв'язку з цим, показники за 2022–2023 роки потребують особливого, обережного підходу до аналізу, з урахуванням впливу надзвичайних подій та недоліків доступної джерельної інформації.

У таблиці 2.1 та на рис. 2.1 наведено структурний розподіл підприємств торговельної галузі України за критерієм розміру. Такий підхід дозволяє простежити зміни в розподілі частки малого, середнього та великого бізнесу в

межах галузі, оцінити їхню роль у формуванні економічного профілю торговельного сектора, а також виявити ключові тенденції його розвитку в умовах макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.1

Структура торговельної галузі України за розміром підприємств за 2015-2024 роки

Рік	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць								
	Разом	у тому числі							
		великі	частка до загальної кількості,%	середні	частка до загальної кількості,%	малі	частка до загальної кількості,%	з них мікро	частка до загальної кількості,%
2015	93643	106	0,11	2714	2,90	90823	96,99	80647	86,12
2016	82192	116	0,1	2644	3,2	79432	96,64	69356	84,38
2017	89538	129	0,1	2837	3,2	86572	96,69	76235	85,14
2018	93590	135	0,2	3023	3,2	90432	96,63	79857	85,33
2019	101427	155	0,2	3185	3,1	98087	96,71	86950	85,73
2020	98369	160	0,16	3120	3,17	95089	96,67	84327	85,73
2021	97038	182	0,19	3244	3,34	93612	96,47	82577	85,10
2022	67395	153	0,23	2681	3,98	64561	95,79	55289	82,04
2023	79577	159	0,20	2710	3,41	76708	96,39	67930	85,36
2024	71359	169	0,24	2799	3,92	68391	95,84	59832	83,85

Джерело: складено за даними [31]

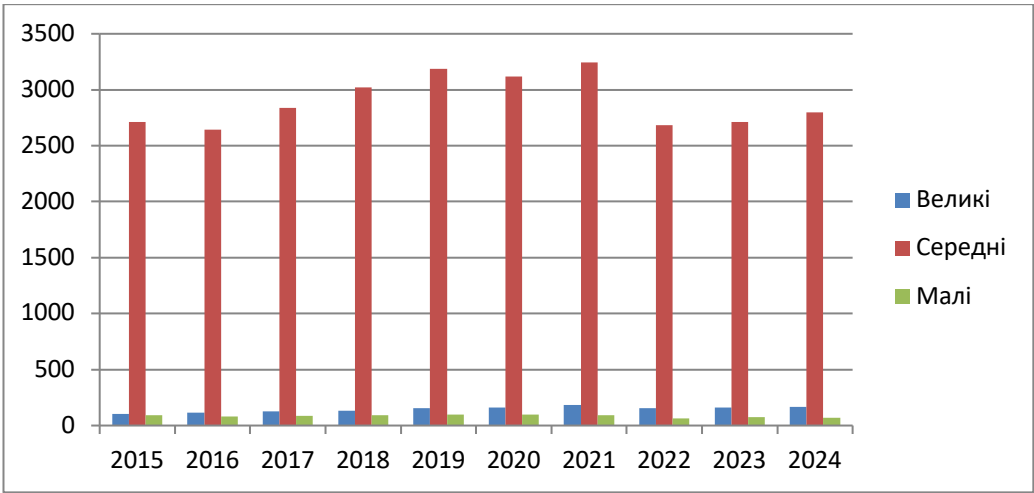


Рис. 2.1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері торгівлі України за розміром, 2015–2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання в Україні за період з 2015 по 2024 рік свідчить про значні коливання та серйозні зміни в структурі бізнесу. Упродовж цього періоду спостерігається як зростання, так і скорочення загальної кількості підприємств, що пов'язане з макроекономічними процесами, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною агресивною війною росії проти України з 2022 року.

З 2015 по 2019 роках кількість суб'єктів господарювання збільшувалася — з 93,6 тис. до 101,4 тис., що вказує на активний розвиток підприємництва. Однак у 2020 році починається спад, що може бути пов'язаний з карантинними обмеженнями, економічним спадом через пандемію. Найглибший спад фіксується у 2022 році — загальна кількість підприємств скоротилася до 67,4 тис., що є найнижчим показником за останнє десятиліття. Це свідчить про масове припинення діяльності підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, унаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури, втрат ринків збуту, логістичних проблем та нестабільного економічного середовища.

Загальна структура суб'єктів господарювання залишається незмінною: малий бізнес, зокрема мікропідприємства, становлять абсолютну більшість (понад 96%). Зокрема, частка мікропідприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання коливається в межах 82–86%, що підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні зайнятості населення та економічної активності. Проте саме ця категорія є найвразливішою до зовнішніх факторів, про що свідчить їхнє масове скорочення в 2022 році.

Кількість великих підприємств зростала до 2021 року, що могло вказувати на певну концентрацію економічної активності, однак цей тренд не отримав подальшого розвитку. Їхня частка у загальній структурі залишається надзвичайно низькою — менше 0,25%.

Середній бізнес демонстрував певне зростання до 2021 року, але у 2022–2024 роках також зазнав скорочень. Частка середніх підприємств у загальній кількості коливається в межах 3–4%, що свідчить про обмежену роль цієї групи в економіці.

Таким чином, аналіз показує, що економічна система України є високо вразливою до зовнішніх факторів, особливо для малого та мікробізнесу. Важливим завданням на сучасному етапі є стабілізація підприємницького середовища, підтримка відновлення бізнесу, особливо в регіонах, постраждалих від війни, та реалізація державних програм, спрямованих на збереження існуючих підприємств і стимулювання нових.

Однією з визначальних ознак структури торговельної галузі є надзвичайна значущість людського потенціалу як ключового елемента загального економічного потенціалу підприємств торгівлі. На відміну від багатьох виробничих галузей, де домінуючу роль можуть відігравати фізичний капітал або технологічне оснащення, у сфері торгівлі особливого значення набуває кваліфікована праця — адже саме через взаємодію з клієнтами, оперативне управління товарними потоками та організацію сервісу формується загальна ефективність діяльності.

У цьому контексті людські ресурси виступають не просто фактором виробництва, а стратегічним активом, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Особливо це актуальним є для торговельного сектора, де успішність прямо залежить від якості обслуговування, швидкості реакції на зміни попиту, вміння використовувати цифрові інструменти та будувати ефективні комунікації всередині компанії та ззовні. Тому аналіз стану й динаміки трудового потенціалу є важливим аспектом вивчення економічного потенціалу торговельних підприємств.

З метою науково-обґрунтованого підтвердження припущення про провідну роль людських ресурсів у функціонуванні галузі доцільно дослідити зміни в чисельності працівників залежно від розміру підприємств (табл. 2.2 та рис. 2.2). Такий аналіз дасть змогу простежити, як розвивалися різні сегменти торговельної галузі (малі, середні та великі підприємства) у плані зайнятості, як реагувала галузь на макроекономічні зміни (зокрема, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну), а також виявити переваги та обмеження окремих

форм господарювання у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Особливу увагу слід звернути на динаміку чисельності працівників у великих торговельних мережах порівняно з малими та мікропідприємствами, оскільки саме в цьому порівнянні проявляються структурні зрушення на ринку праці під впливом кризових явищ.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності зайнятих працівників на підприємствах
торгівлі в Україні за їх розмірами за 2015-2024 роки**

	Разом	Великі		Середні		Малі		З них мікро	
		осіб	частка до загальної кількості, %	осіб	частка до загальної кількості, %	осіб	частка до загальної кількості, %	осіб	частка до загальної кількості, %
2015	2202010	247149	11,2	330840	15,0	1624021	73,8	1418386	64,4
2016	2182292	257998	11,8	332242	15,2	1592052	73,0	1330964	61,0
2017	2223116	285086	12,8	349602	15,7	1588428	71,5	1341496	60,3
2018	2355616	301494	12,8	374642	15,9	1679480	71,3	1404595	59,6
2019	2385283	335691	14,1	380531	15,9	1669061	70,0	1406681	59,0
2020	2353478	347340	14,8	383908	16,3	1622230	68,9	1368540	58,1
2021	2337383	379163	16,2	376169	16,1	1582051	67,7	1319027	56,4
2022	1911417	335601	17,5	328309	17,2	1247507	65,3	1046884	54,8
2023	1958655	318369	16,3	305779	15,6	1334507	68,1	1142528	58,3
2024	928324	340657	36,7	298265	32,1	289402	31,2	148985	16,0

Джерело: складено за даними [31]

Крім того, аналіз динаміки чисельності персоналу може послужити основою для оцінки соціально-економічного внеску торговельної галузі в розвиток регіонів, оскільки ця сфера є одним із найбільших джерел зайнятості в Україні. Вивчення цих процесів допоможе глибше зрозуміти механізми формування конкурентоспроможності торговельних підприємств та визначити пріоритетні напрями поліпшення кадрової політики в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації.

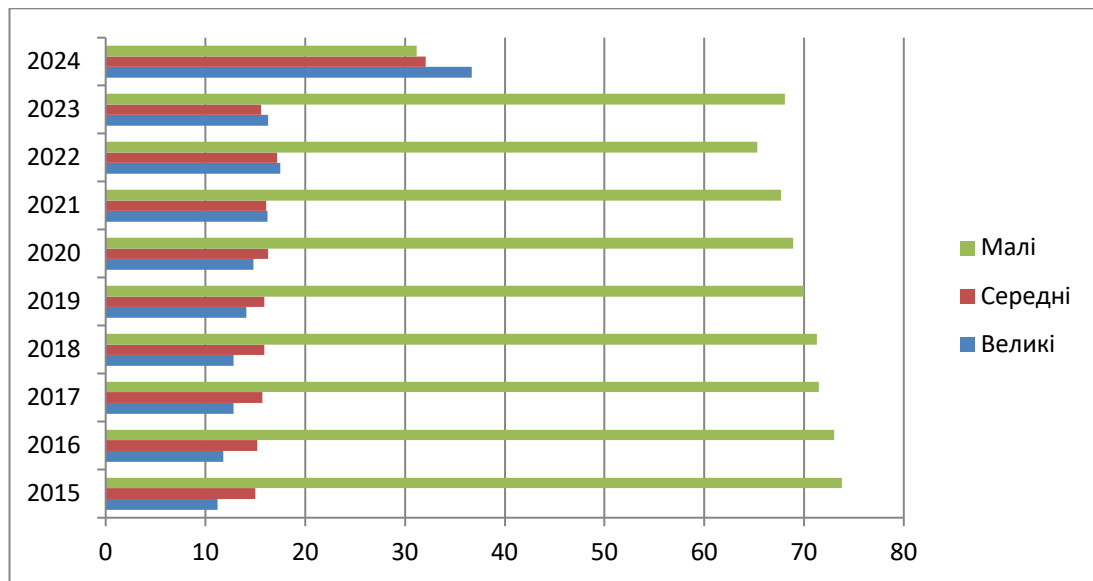


Рис. 2.2. Структурний розподіл зайнятих працівників на підприємствах торгівлі за розміром бізнесу, 2015–2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Аналіз динаміки чисельності зайнятих працівників у сфері торгівлі України за 2015–2024 роки свідчить про значні зміни в структурі та загальному рівні зайнятості, що пов'язані з економічними кризами, зокрема пандемією COVID-19 та вторгненням росії в Україну у лютому 2022 року.

Загальна кількість зайнятих у торгівлі досягла найвищого рівня у 2019 році (2,385 млн осіб), після чого почала поступово скорочуватися. У 2022 році спостерігався стрімкий спад — до 1,911 млн осіб, а у 2024 році показник впав до 928,3 тис. осіб, тобто майже на 60% менше порівняно з попередніми роками. Це є прямим наслідком масового припинення діяльності підприємств торгівлі через воєнні дії, руйнування інфраструктури, евакуацію населення та зупинку бізнесу в окупованих та частково окупованих регіонах.

Структура зайнятості демонструє домінування малого бізнесу, особливо мікропідприємств, які забезпечують основну частку працівників. Так, у 2015–2019 роках частка зайнятих у мікро підприємствах становила від 59% до 64%, що підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні зайнятості. Однак ця категорія виявилася найбільш вразливою: у 2022–2024 роках її частка

скоротилася до 55%, а у 2024 році — до 16%, що свідчить про масове закриття невеликих торгових точок і припинення діяльності самозайнятих. У 2023 році частка мікропідприємств зросла, в порівнянні з 2022, у зв'язку із активізацією державних програм підтримки, іноземних грантів, проте, безпекова ситуація змушує людей виїжджати в більш безпечні райони чи закордон через активізацію обстрілів.

Частка великих підприємств поступово зростала до 2021 року (до 16,2%), а у 2024 році несподівано зросла до 37%, що може свідчити про те, що великі мережі зберегли стабільність у кризових умовах, або ж про зміни в обліковій політиці. Це також вказує на збільшення ролі великих компаній в умовах скорочення чисельності малого бізнесу.

Середній бізнес також демонстрував зростання до 2020 року (до 16,3%), а потім – помітне скорочення. Його частка у загальній структурі у 2024 році зросла до 32%, що виглядає аномально на тлі загального спаду. Можливо, це результат адаптації середніх підприємств до нових умов або змін у методології обліку.

Нижче наведено дані щодо кількості найманих працівників на підприємствах торгівлі України, згрупованих за розмірами суб'єктів господарювання (табл. 2.3). На відміну від табл. 2.2, яка відображає загальну чисельність зайнятих (включаючи власників, членів сімей та самозайнятих осіб), табл. 2.3 фокусується виключно на найманій праці, що дозволяє оцінити реальний масштаб трудових відносин у галузі та ступінь залежності підприємств від зовнішнього ринку праці. Ці дані дають змогу простежити роль різних категорій підприємств у забезпеченні формальної зайнятості в галузі, оцінити їхню соціально-економічну значущість (зокрема, внесок у сплату податків та соціальних внесків), а також виявити тенденції щодо використання різних форм зайнятості (наймана праця vs самозайнятість) залежно від розміру підприємства та зовнішніх умов господарювання. Особливий інтерес становить порівняння динаміки чисельності найманих працівників у малих та мікропідприємствах, оскільки саме в цьому сегменті

часто спостерігається поєднання формальних та неформальних трудових відносин, що впливає на достовірність статистичних даних.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності найманих працівників на підприємствах торгівлі в Україні за їх розмірами за 2015-2024 роки

	Разом	Великі		Середні		Малі		З них мікро	
		осіб	частка до загальної кількості, %	Осіб	частка до загальної кількості, %	осіб	частка до загальної кількості, %	осіб	частка до загальної кількості, %
2015	899933	247142	27,5	316719	35,2	336072	37,3	161009	17,9
2016	912814	257990	28,3	318954	34,9	335870	36,8	124908	13,7
2017	971316	285077	29,4	334510	34,4	351729	36,2	166776	17,2
2018	1017778	301487	29,6	355668	35	360623	35,4	173604	17,1
2019	1051235	335677	31,9	362055	34,5	353503	33,6	165912	15,8
2020	1071307	347326	32,4	364745	34,1	359236	33,5	171588	16
2021	1110633	379153	34,2	359137	32,3	372343	33,5	178465	16,1
2022	962354	335590	34,9	313908	32,6	312856	32,5	147065	15,3
2023	899704	318364	35,4	293516	32,6	287824	32	139822	15,5
2024	918049	340645	37,1	298080	32,5	279324	30,4	139702	15,2

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз даних показує, що загальна чисельність найманих працівників у торгівлі зростала до 2021 року, досягши 1,1 млн осіб, після чого скоротилася у 2022–2024 роках. Найвища частка працівників — у великих підприємствах, їхня частка збільшувалася протягом усього періоду і у 2024 році досягла 37,1%. Середні підприємства зберігали стабільну частку (близько 32–35%), тоді як малі та мікропідприємства поступово втрачали значення. Частка мікропідприємств коливалася навколо 15–18%, але з 2016 року систематично зменшувалася. Це свідчить про зростання ролі великих компаній і послаблення позицій малого бізнесу в сфері торгівлі.

Ця тенденція вказує на концентрацію торгівлі у великих компаніях та розвиток регіональних і національних торговельних мереж на фоні скорочення кількості дрібних торгових точок. У зв'язку з цим можна очікувати підвищення рівня оплати праці в галузі, що потребує аналізу даних про витрати на персонал, у т.ч. на оплату праці, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Витрат на персонал підприємств торгівлі України за їх розмірами
за 2015-2024 роки**

	Разом	Великі		Середні		Малі		З них мікро	
		тис.грн	частка до загальної кількості,%	тис.грн	частка до загальної кількості,%	тис.грн	частка до загальної кількості,%	тис.грн	частка до загальної кількості,%
2015	58078412,1	21277950,1	36,6	21288225,1	36,7	15512236,9	26,7	5999825,4	10,3
у т.ч. на оплату праці	44688520,1	16568585,6	37,1	16574973,5	37,1	11544961	25,8	4422866	9,9
% оплати праці в заг.витратах	76,9	77,9	х	77,9	х	74,4	х	73,7	х
2016	67878867,9	26128669,1	38,5	24460315,4	36	17289883,4	25,5	5071874,6	7,5
у т.ч. на оплату праці	56735817,7	21940929,3	38,7	20578167,2	36,3	14216721,2	25	4116250,8	7,3
% оплати праці в заг.витратах	83,6	84,0	х	84,1	х	82,2	х	81,2	х
2017	94807193	35968354,7	38	34440155,1	36,3	24398683,2	25,7	8376873,5	8,8
у т.ч. на оплату праці	79120067,4	30232400,5	38,2	28848778,8	36,5	20038888,1	25,3	6814989,7	8,6
% оплати праці в заг.витратах	83,5	84,1	х	83,8	х	82,1	х	81,4	х
2018	119504636,9	47294249,1	39,6	41444329,8	34,7	30766058	25,7	12340474,7	10,3
у т.ч. на оплату праці	99243387,5	39592421,3	39,9	34715359,9	35	24935606,3	25,1	9787058,8	9,9
% оплати праці в заг.витратах	83,0	83,7	х	83,8	х	81,0	х	79,3	х
2019	145881140,6	61483611,3	42,1	49850987,8	34,2	34546541,5	23,7	13534504,1	9,3
у т.ч. на оплату праці	121729131,8	51642424,6	42,4	41803206,3	34,4	28283500,9	23,2	10963837,2	9
% оплати праці в заг.витратах	83,4	84,0	х	83,9	х	81,9	х	81,0	х
2020	160279926,5	68524112,4	42,8	52450026,5	32,7	39305787,6	24,5	16045417,7	10
у т.ч. на оплату праці	133174788,1	57219183,8	43	43760347,5	32,8	32195256,8	24,2	13041889,8	9,8
% оплати праці в заг.витратах	83,1	83,5	х	83,4	х	81,9	х	81,3	х
2021	204609911,9	88195066,4	43,1	73396753,6	35,9	43018091,9	21	17318795,9	8,5
у т.ч. на оплату праці	169246644,3	73889240,1	43,7	60994401	36	34363003,2	20,3	13653023,4	8,1
% оплати праці в заг.витратах	82,7	83,8	х	83,1	х	79,9	х	78,8	х
2022	179603603,4	83676962,9	46,6	55505996,7	30,9	40420643,8	22,5	15873050,9	8,8
у т.ч. на оплату праці	149712775,3	70697887,5	47,2	46286145,8	30,9	32728742	21,9	12640264,4	8,4
% оплати праці в заг.витратах	83,4	84,5	х	83,4	х	81,0	х	79,6	х

Продовження табл. 2.4

2023	232774265,7	112695503,4	48,4	74323639,2	31,9	45755123,1	19,7	18072803,7	7,8
у т.ч. на оплату праці	197006234	97543407,7	49,5	62373728,2	31,7	37089098,1	18,8	14322338,1	7,3
% оплати праці в заг.витратах	84,6	86,6	x	83,9	x	81,1	x	79,2	x
2024	294457604,5	143607668,6	48,8	102254050	34,7	48595886,3	16,5	17507784,8	5,9
у т.ч. на оплату праці	247105699,9	122026034,2	49,4	85555690,3	34,6	39523975,4	16	13866648,7	5,6
% оплати праці в заг.витратах	83,9	85,0	x	83,7	x	81,3	x	79,2	x

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз динаміки витрат на персонал підприємств торгівлі України за 2015–2024 роки свідчить про стабільне зростання цих витрат — з 58,1 млрд грн до 294,5 млрд грн. Найбільша частка у загальних витратах належить великим підприємствам, їхня роль зростає і у 2024 році досягла 48,8%, що вказує на тенденцію до концентрації галузі навколо великих торговельних мереж. Малі та мікропідприємства, хоча й займають значну частку, поступово втрачають свої позиції: частка малих скоротилася до 16,5%, а мікро — до 5,9%, що може бути пов'язане з економічною кризою, пандемією та наслідками війни. Оплата праці становить основну частку витрат на персонал (в середньому 73,7–86,6%), що підкреслює її важливість як економічного та соціального фактора. Загалом, дані демонструють зміни в структурі торгівлі, де зростає роль великих компаній, а малому бізнесу стає все важче утримуватися на ринку.

Одним із найважливіших показників, який характеризує фінансовий стан та ефективність господарської діяльності підприємства, є рівень його прибутковості. Саме чистий прибуток (або збиток) виступає ключовим індикатором фінансової стійкості, конкурентоспроможності та загальної економічної ефективності бізнесу. Для глибшого розуміння стану та тенденцій розвитку торговельної галузі України пропонується проаналізувати динаміку чистого прибутку (збитку) підприємств торгівлі з урахуванням їх розмірів — великих, середніх, малих та мікропідприємств (табл. 2.5 та рис. 2.3). Такий підхід дозволить виявити, які сегменти галузі є найбільш рентабельними, як

відбувається перерозподіл прибутку між різними групами підприємств, а також оцінити вплив зовнішніх факторів — економічних, політичних та військових — на фінансові результати торгівлі.

Таблиця 2.5

**Чистий прибуток (збиток) підприємств торгівлі України за їх
розмірами за 2015-2024 роки**

Рік	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	Прибуткові підприємства		Збиткові підприємства	
		% до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	% до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Всього					
2015	-88161012,7	75,7	48154995,6	24,3	136316008
2016	-4841818,2	75,4	62762850,7	24,6	67604668,9
2017	25874156,9	74,9	75740600,6	25,1	49866443,7
2018	68809790	76,9	99052532,8	23,1	30242742,8
2019	108561472,5	76,8	139165701	23,2	30604228,8
2020	25881393,9	74,1	98394669,8	25,9	72513275,9
2021	118077574,6	76,8	157096066	23,2	39018490,9
2022	26755250,4	70,5	139168010	29,5	112412759
2023	140410518,5	75,5	201525854	24,5	61115335,8
2024	147518014,4	75,6	209681119,7	24,4	62163105,3
Великі підприємства					
2015	-20545202,1	58,3	10635387,0	41,7	31180589,1
2016	-34273,0	67,2	12557231,0	32,8	12591504,0
2017	8756739,0	73,4	17805591,0	26,6	9048852,0
2018	25073652,5	80,7	27540074,5	19,3	2466422,0
2019	35079966,6	78,8	40007826,0	21,2	4927859,4
2020	11855657,3	75,8	29509694,5	24,2	17654037,2
2021	37769505,8	87,8	44295141,0	12,2	6525635,2
2022	-2653729,6	70,9	34078329,4	29,1	36732059,0
2023	37598910,6	81,0	49215332,5	19,0	11616421,9
2024	38911086,2	85,7	50881624,0	14,3	11970537,8
Середні підприємства					
2015	-36769168,8	71,2	20337421,8	28,8	57106590,6
2016	3377627,8	79,3	28302140,9	20,7	24924513,1
2017	20178814,1	78,8	33341745,1	21,2	13162931,0
2018	31589338,7	82,6	41164992,9	17,4	9575654,2
2019	54535544,9	84,6	63387397,4	15,4	8851852,5
2020	13073910,5	79,0	39314918,4	21,0	26241007,9
2021	56201851,2	86,0	73829216,9	14,0	17627365,7
2022	27412504,5	79,8	64674455,3	20,2	37261950,8
2023	75956438,6	86,2	93730080,4	13,8	17773641,8
2024	78201414,5	86,3	96575061,2	13,7	18373646,7

Продовження табл.2.5

Малі підприємства					
2015	-30846641,8	75,9	17182186,8	24,1	48028828,6
2016	-8185173,0	75,3	21903478,8	24,7	30088651,8
2017	-3061396,2	74,8	24593264,5	25,2	27654660,7
2018	12146798,8	76,7	30347465,4	23,3	18200666,6
2019	18945961,0	76,5	35770477,9	23,5	16824516,9
2020	951826,1	73,9	29570056,9	26,1	28618230,8
2021	24106217,6	76,4	38971707,6	23,6	14865490,0
2022	1996475,5	70,1	40415224,9	29,9	38418749,4
2023	26855169,3	75,1	58580441,4	24,9	31725272,1
2024	30405513,7	75,1	62224434,5	24,9	31818920,8
З них мікропідприємства					
2015	-17673903,4	75,5	7004159,9	24,5	24678063,3
2016	-10073913,3	74,3	8546543,9	25,7	18620457,2
2017	-5285819,3	73,8	9737086,3	26,2	15022905,6
2018	1717018,1	75,6	11941379,9	24,4	10224361,8
2019	3510648,0	75,0	13370836,0	25,0	9860188,0
2020	-2624765,5	72,8	11923857,9	27,2	14548623,4
2021	5063331,3	74,7	14193095,4	25,3	9129764,1
2022	-8830446,7	68,5	14004530,8	31,5	22834977,5
2023	7115095,8	73,1	20429965,9	26,9	13314870,1
2024	1801384,0	73,4	21915734,1	26,6	20114350,1

Джерело: складено за даними [31]

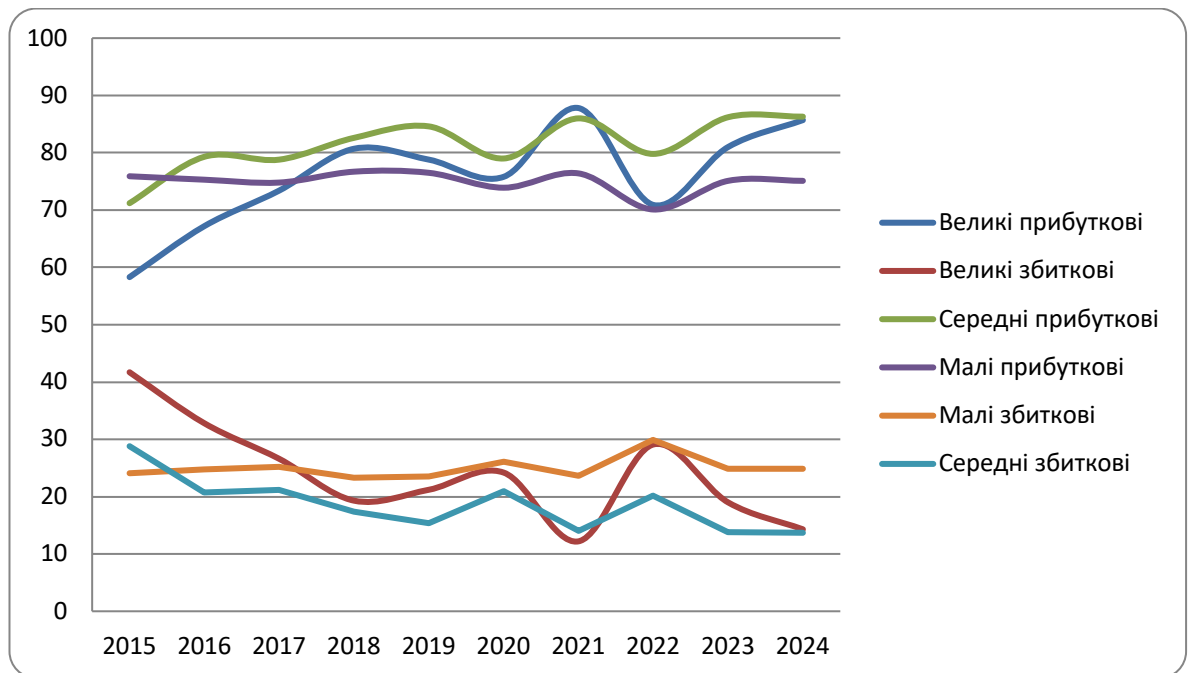


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств торгівлі України, 2015–2024 рр., млрд грн

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) підприємств торгівлі України за 2015–2024 роки свідчить про значні зміни в їх фінансовому стані. У 2015–2017 роках галузь була збитковою (найбільший збиток -88,2 млрд грн у 2015 р.), однак з 2018 року ситуація стабілізувалася, і прибуток зріс до 140,4 млрд грн у 2023 році.

Великі підприємства є основними джерелами прибутку (20–30% загального результату), демонструючи найвищий показник у 2023 році (37,6 млрд грн). Середні підприємства також забезпечують стабільний прибуток, досягнувши 76 млрд грн у 2023 році. Найбільш вразливими виявилися малі та мікропідприємства, які у 2015–2017 роках зазнавали збитків, а під час пандемії та війни їхня стійкість суттєво постраждала (у 2022 році збиток мікропідприємств склав -8,8 млрд грн).

Загалом кількість прибуткових підприємств зростала: у 2023 році прибутковими були 75,5% суб'єктів, що свідчить про відновлення галузі. Водночас малий бізнес потребує додаткової державної підтримки для збереження фінансової стійкості.

Одним із ключових чинників стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства є його інвестиційна діяльність. Інвестиції сприяють модернізації матеріально-технічної бази, підвищенню ефективності, розширенню асортименту, впровадженню нових технологій та покращенню якості обслуговування. У торгівлі, де конкуренція постійно зростає, інвестиції виступають важливим інструментом адаптації до змін ринкового середовища.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження складу та структури інвестицій підприємств торгівлі України (табл. 2.6, рис. 2.4). Аналіз цих показників дозволяє визначити пріоритетні напрями вкладення коштів, оцінити інвестиційну активність залежно від розміру підприємств та загального стану економіки, що особливо актуально на тлі військової агресії, економічної нестабільності та зміни споживчої поведінки.

Таблиця 2.6

Капітальні інвестиції підприємств торгівлі України з розподілом за напрямками у 2015-2023 роках, тис. грн.

Категорія	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Капітальні інвестиції підприємств									
Всього	19704345	27722810	32546006	48367806	54669652	40384538	58396171	36362911	54819640
Великі	9253122	11737003	13497794	27138147	25276974	23976460	36481697	19868111	28909789
Середні	7202438	9178723	11137819	13598591	24279101	12692574	14060751	9868635	16474294
Малі	3248785	6807084	7910393	7631068	5113577	3715504	7853723	6626165	9435557
з них мікро	969810	2057861	2779262	2107545	629612	56101	2578319	1663343	2175651
з них: у капітальні інвестиції у матеріальні активи									
Всього	18553238	26265402	31327360	39085495	52286451	37570396	54436077	33693113	51490160
Великі	8478189	10889959	12776665	18486581	23467763	22164984	33143774	18361460	26581322
Середні	6902218	8708492	10776934	13129861	23796185	11771540	13613477	8955700	15741343
Малі	3172831	6666951	7773761	7469053	5022503	3633872	7678826	6375953	9167495
з них мікро	950942	2033260	2755519	2085369	617843	54603	2558287	1537796	2138741
з них: у землю									
Всього	288710	295007	428327	252373	615562	1011412	1024255	252043	467775
Великі	62491	75928	221830	77404	342761	911962	812592	196881	362283
Середні	135270	147357	127873	115572	218081	75956	165089	51860	105077
Малі	90949	71722	78624	59397	54720	23494	46574	3302	415
з них мікро	25949	23408	28047	12486	202	—	3466	652	56
в існуючі будівлі та споруди									
Всього	629309	1427242	1015209	817184	1805295	1174899	1168985	351955	430263
Великі	177207	596285	211299	82648	354903	141667	335537	71430	52473
Середні	286786	505385	496059	540848	1092638	955364	680404	193979	310003
Малі	165316	325572	307851	193688	357754	77868	153044	86546	67787
з них мікро	56528	83233	182852	63495	37093	489	14058	51348	43119
у будівництво та перебудову будівель									
Всього	6454654	6803698	6616857	9778323	11488594	11415805	16875631	10543155	14416321
Великі	3587207	3757558	3061029	5206380	8322512	8891167	13146090	7707267	9682169
Середні	2225881	1152312	1616310	2765525	2201367	1755588	2548455	1660465	2844043
Малі	641566	1893828	1939518	1806418	964715	769050	1181086	1175423	1890109
з них мікро	169853	679229	1270330	921535	195650	9998	207623	359532	632861
у машини та обладнання									
Всього	10071070	15619157	20623993	24947049	23986256	19430985	28687617	18366443	29404781
Великі	4177740	5516412	7974189	11415943	12321626	9440364	13682564	7745044	11802033
Середні	3793495	6011241	7548621	8451442	8646051	7429280	8953819	5713153	10771542
Малі	2099835	4091504	5101183	5079664	3018579	2561341	6051234	4908246	6831206
з них: у капітальні інвестиції у нематеріальні активи									
Всього	1151107	1457408	1218646	9282311	2383201	2814142	3960094	2669798	3329480
Великі	774933	847044	721129	8651566	1809211	1811476	3337923	1506651	2328467
Середні	300220	470231	360885	468730	482916	921034	447274	912935	732951
Малі	75954	140133	136632	162015	91074	81632	174897	250212	268062
з них мікро	18868	24601	23743	22176	11769	1498	20032	125547	36910

Продовження табл.2.6

з них: у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права									
Всього	212273	607059	311567	8107306	929347	770823	224480	438128	148687
Великі	63211	297390	154524	7937712	779983	233476	121534	35549	51853
Середні	108674	267153	123439	129210	128490	528203	95190	363540	88792
Малі	40388	42516	33604	40384	20874	9144	7756	39039	8042
з них мікро	4243	5303	6009	8360	1991	685	1338	32935	2292
у придбання програмного забезпечення									
Всього	849244	684070	635917	820988	858556	939561	957249	1417591	1855829
Великі	675177	479751	413942	471017	618953	631953	638005	936983	1223784
Середні	147108	146858	165632	251852	199771	256186	249647	343262	533005
Малі	26959	57461	56343	98119	39832	51422	69597	137346	99040
з них мікро	9049	10881	11820	9889	3284	732	11724	86510	14271

Джерело: складено за даними [31]

Примітка: дані за 2024 рік на момент проведення дослідження були відсутні у відкритих статистичних джерелах.

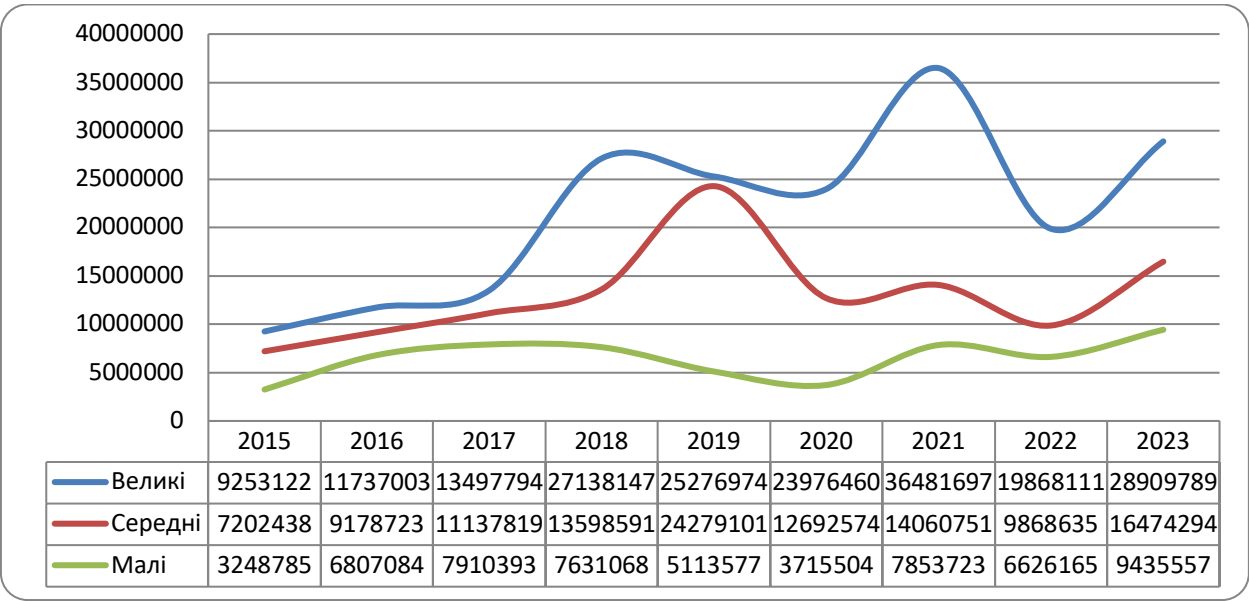


Рис. 2.4. Структура капітальних інвестицій у торговельну галузь України за розміром підприємств

Джерело: складено за даними [31]

Примітка: дані за 2024 рік на момент проведення дослідження були відсутні у відкритих статистичних джерелах.

Таким чином, вивчення інвестиційної діяльності торгових підприємств є важливим етапом у формуванні стратегії розвитку галузі, забезпеченні її довгострокової стійкості та здатності витримувати зовнішні шоки. Це

дозволить виявити проблемні місця, визначити пріоритетні напрями політики державної підтримки та стимулювати зростання інвестиційної активності в галузі.

Аналіз даних про капітальні інвестиції підприємств торгівлі України за 2015–2023 роки демонструє значні коливання в обсягах фінансування, що пов'язано з економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 та повномасштабними воєнними діями росії у лютому 2022 року. Загальний обсяг інвестицій зростав до 2019 року (54,7 млрд грн), потім скорочувався у 2020 і 2022 роках через кризові фактори, але у 2023 році відновився на рівні 54,8 млрд грн.

Великі підприємства домінують у структурі інвестицій — їхня частка у загальному обсязі коливається в межах 40–60%, що свідчить про їхню більшу фінансову стійкість та можливості для модернізації. Найвищі показники інвестицій серед них зафіксовані у 2018 році (27,1 млрд грн). Проте у 2022 році цей показник скоротився майже удвічі, що пояснюється воєнними діями та логістичними перебоями.

Середні підприємства також активно інвестують, особливо у 2019 році, коли їхні вкладення досягли 24,3 млрд грн. У 2020–2021 роках спостерігалось зменшення, але у 2023 році відбулося відновлення до 16,5 млрд грн. Це свідчить про те, що середній бізнес має адаптаційний потенціал, але потребує додаткової підтримки в умовах кризи.

Малі та мікропідприємства характеризуються найбільшою вразливістю до зовнішніх ризиків. Їхні інвестиції зростали до 2017 року, а потім почали коливатися. Особливо гостро ситуація погіршилася у 2022 році, коли мікропідприємства скоротили інвестиції до 1,7 млрд грн. У 2023 році відбулося деяке відновлення, але їхня роль у загальному обсязі інвестицій залишається обмеженою.

Щодо структури інвестицій, переважають вкладення у матеріальні активи (будівлі, споруди, машини та обладнання), що становлять понад 90% від загального обсягу. Особливо активно інвестиції здійснювалися у машини

та обладнання — у 2023 році цей показник склав 29,4 млрд грн. Це вказує на оновлення технічної бази та автоматизацію процесів, що важливо для підвищення ефективності торгівлі.

Інвестиції у нематеріальні активи (особливо програмне забезпечення) зростають, у більшій мірі серед великих підприємств. У 2023 році інвестиції на ПЗ досягли 1,86 млрд грн, що свідчить про цифрову трансформацію галузі. Однак придбання концесій, патентів чи торгових марок залишається незначним, що говорить про обмежену стратегічну орієнтацію на брендінг та інтелектуальну власність.

Фінансовий стан підприємств є ключовим показником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та потенціалу для розвитку. Одним із важливих аспектів аналізу фінансового становища є оцінка структури активів та джерел їх формування — зокрема, співвідношення необоротних і оборотних активів, рівня власного капіталу та зобов'язань. Ці показники дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує майно, як фінансуються його операції — за рахунок власних чи залучених коштів, а також оцінити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від кредитів та інших зобов'язань.

У таблиці 2.7 та на рис. 2.5 а-в наведено дані про необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств торгівлі України з розподілом за розмірами — великі, середні, малі та мікропідприємства. Така деталізація дає змогу простежити, як структура активів та джерел фінансування змінюється залежно від масштабу бізнесу, а також виявити особливості фінансової організації в різних сегментах галузі. Візуалізація на рис. 2.5 дозволяє наочно порівняти співвідношення власного капіталу та зобов'язань за категоріями підприємств, що особливо важливо в умовах економічної кризи, коли доступ до кредитних ресурсів ускладнюється, вартість запозичень зростає, а фінансова незалежність набуває критичного значення для збереження діяльності. Аналіз цих даних дозволить виявити, які категорії підприємств є найбільш фінансово автономними, а які — найбільш вразливими до коливань ринкової кон'юнктури та змін кредитно-грошової політики.

Таблиця 2.7

**Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання
підприємств торгівлі з розподілом на великі, середні, малі та
мікропідприємства за 2015-2023 роки, млн. грн.**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Активи (необоротні активи)									
Всього	210,9	243,2	276,9	299,3	347,6	370,4	394,9	431,8	453,7
Великі	63,5	81,7	103,7	110,2	159,2	178,9	179,2	209,7	222,4
Середні	53,8	61,6	66,4	79,7	80,2	74,7	112	112,5	114,2
Малі	93,6	99,9	106,8	109,4	108,2	116,8	103,7	109,6	117,1
з них мікро	64,6	68,6	74,5	76,2	70,6	79,3	66,5	69,5	72,7
Активи (оборотні активи)									
Всього	1186,5	1546,4	1715,8	2013,9	2149,4	2310,4	2547,3	2697,7	3167,3
Великі	306,4	325,4	394,2	481,7	541,2	507,8	582,1	592,8	671,4
Середні	465,9	595,5	659,5	804,7	854,9	905,4	1042,2	971,3	1212,8
Малі	414,2	625,5	662	727,4	753,4	897,2	923	1133,7	1283,1
з них мікро	228,7	369,5	385,9	432,3	454	534,9	528,2	647,8	762
Пасив (власний капітал)									
Всього	-67,3	-27,2	26,2	101,9	188,6	234,4	312,4	343,6	483,6
Великі	-14,8	7,1	11,9	32,6	56,3	64,2	68,6	85	120,5
Середні	-46,2	-25,7	8,9	20,6	55,7	93,4	153,6	151,9	222,2
Малі	-6,3	-8,6	5,4	48,7	76,6	76,8	90,3	106,8	140,9
з них мікро	0,4	-0,7	3,1	26,9	32,2	25,5	25	11,3	32,6
Пасив (довгострокові зобов'язання і забезпечення)									
Всього	253	274,4	295,1	249,4	240,6	252,9	245	283,2	294,9
Великі	120,1	108,2	124,7	82,8	108,3	107,9	100,8	106,8	99,2
Середні	72,7	102,1	59,9	53,8	51,9	56,3	55,6	83	103,3
Малі	60,2	64	110,5	112,8	80,4	88,7	88,6	93,4	92,3
з них мікро	38,2	38,4	82,2	83,8	66,1	72,7	71,3	77,4	73,7
Пасив (поточні зобов'язання і забезпечення)									
Всього	1212,2	1543	1671,9	1962,2	2068,4	2194	2384,7	2503,4	3621,6
Великі	264,6	291,7	361,4	476,5	535,9	514,5	591,9	610,9	893,8
Середні	493,4	581	657,3	810,3	828,1	830,7	945,2	849	1327,3
Малі	454,2	670,3	653,2	675,4	704,4	848,8	847,5	1043,7	1400,5
з них мікро	255	400,6	375,2	397,9	425,8	516,1	497,9	628,8	834,9
БАЛАНС									
Всього	1398	1790,3	1993,4	2313,7	2498,3	2681,4	2942,7	3130,3	3621,6
Великі	369,9	407,1	497,9	592	700,6	686,7	761,3	802,7	893,8
Середні	519,9	657,4	726,2	884,7	935,6	980,4	1154,4	1083,9	1327,3
Малі	508,1	725,8	769,2	837,1	862,1	1014,3	1026,9	1243,7	1400,5
з них мікро	293,5	438,4	460,6	508,6	524,8	614,2	594,8	717,5	834,9

Джерело: складено за даними [31]

Примітка: дані за 2024 рік на момент проведення дослідження були відсутні у відкритих статистичних джерелах

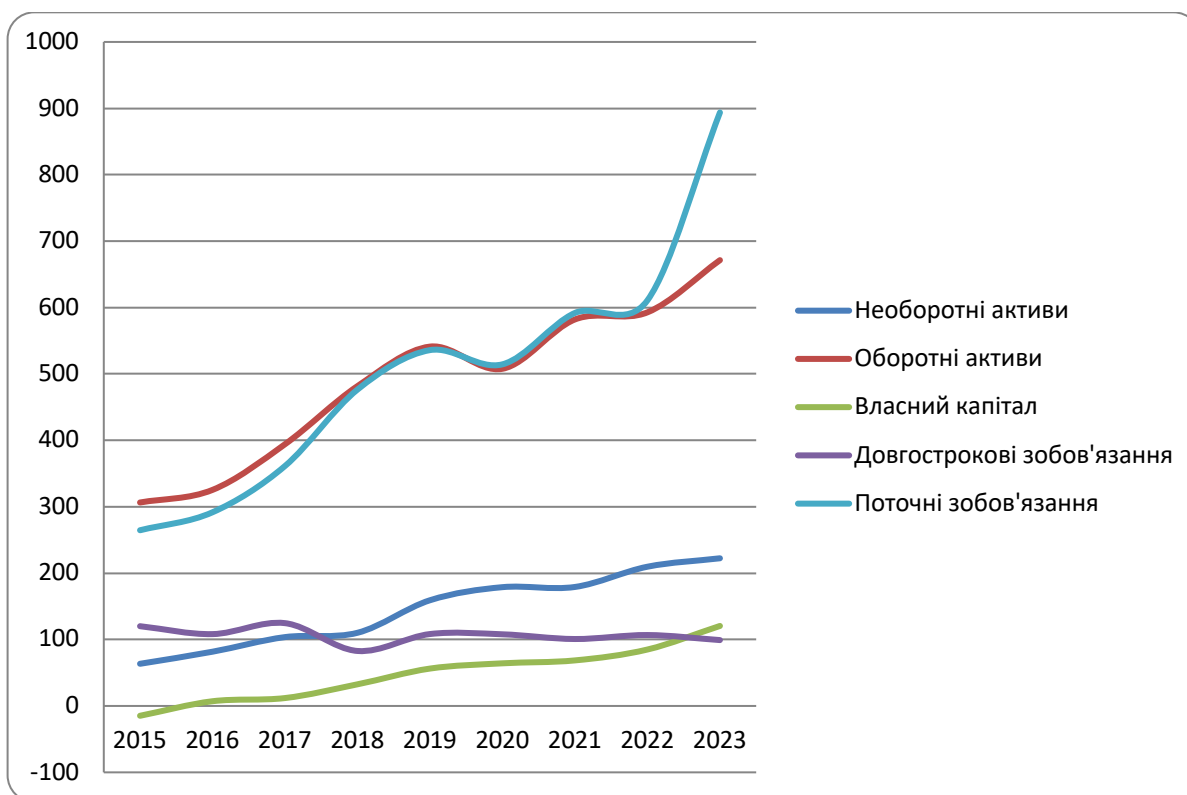


Рис. 2.5 а. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання великих підприємств торгівлі

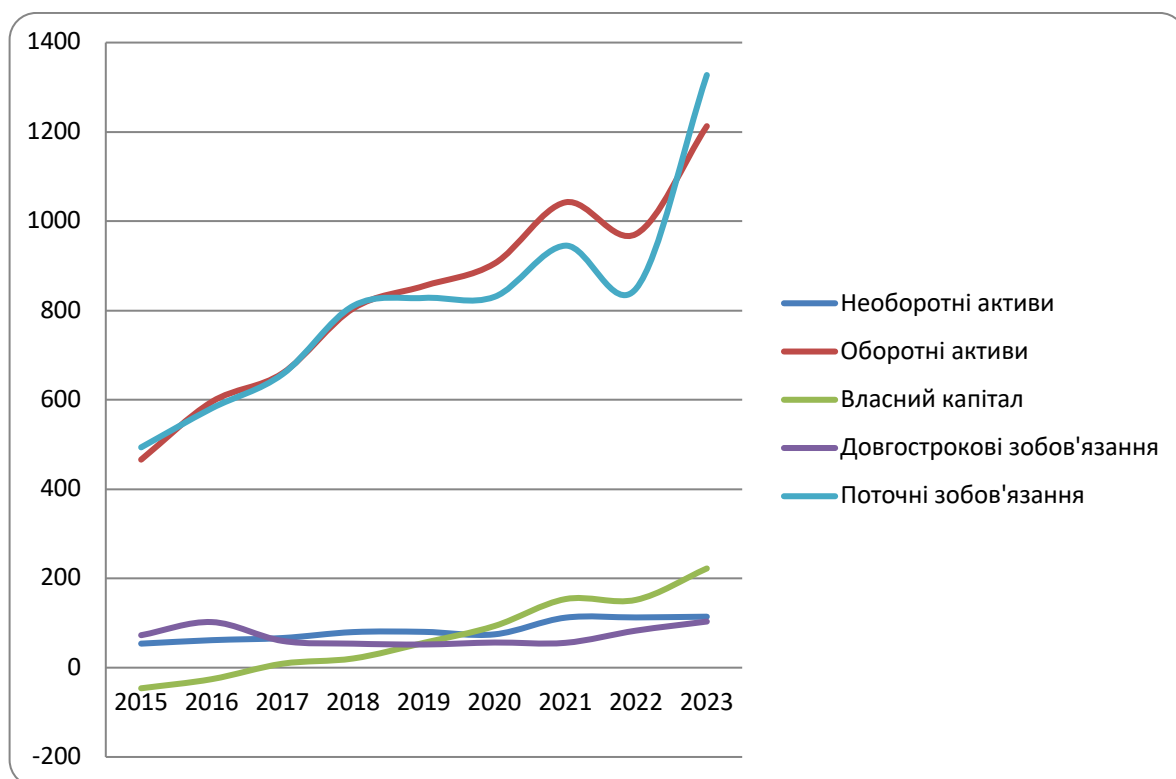


Рис. 2.5 б. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання середніх підприємств торгівлі

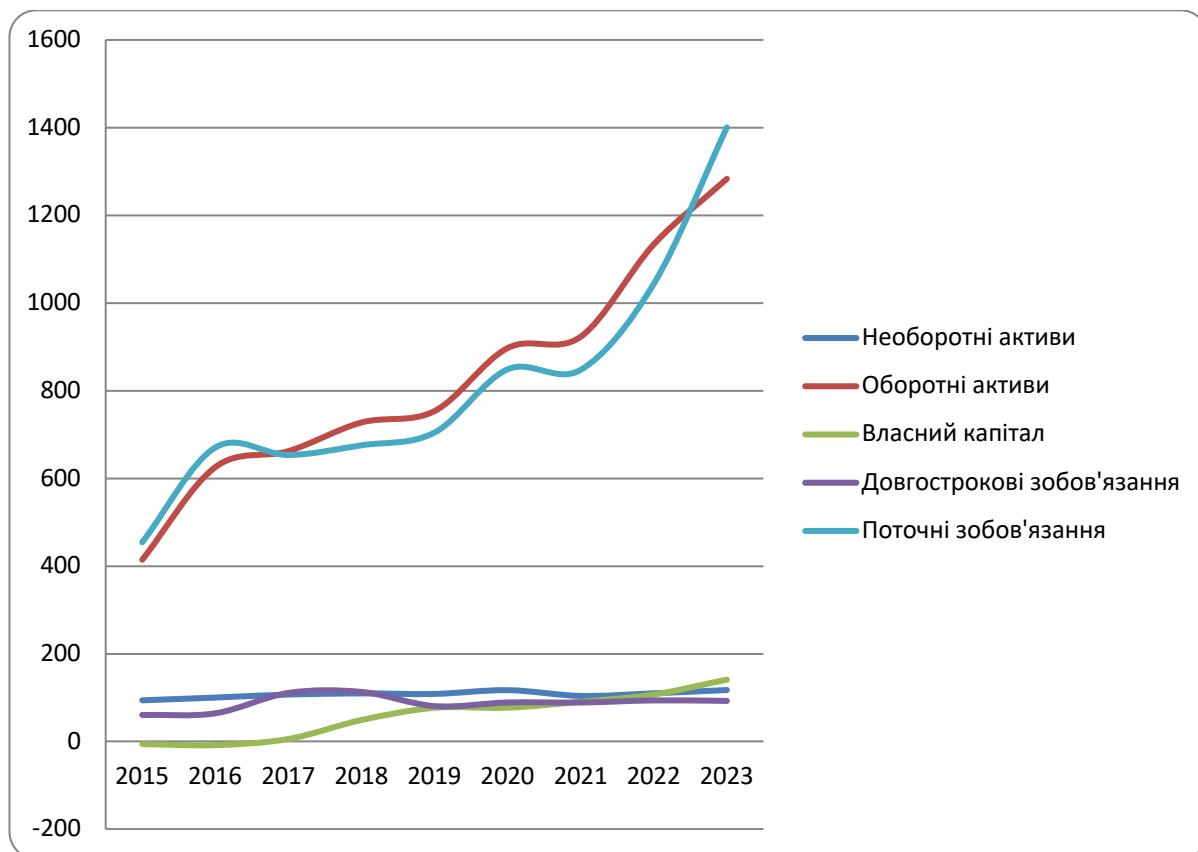


Рис. 2.5 в. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання малих підприємств торгівлі

Джерело: складено за даними [31]

Примітка: дані за 2024 рік на момент проведення дослідження були відсутні у відкритих статистичних джерелах

Аналіз даних свідчить про стабільне зростання загального обсягу активів підприємств торгівлі України — з 1,4 млрд грн у 2015 році до 3,6 млрд грн у 2023 році. Це зумовлено як збільшенням оборотних активів (з 1,2 до 3,2 млрд грн), так і нарощуванням необоротних активів (з 211 млн до 454 млн грн).

Великі підприємства домінують у структурі активів і капіталу. Їхня частка зростає особливо помітно з 2019 року, що пов'язано з концентрацією ресурсів у великих торгових мережах. Вони мають найвищий рівень власного капіталу, який зріс з -14,8 млн грн у 2015 році до 120,5 млн грн у 2023 році. Середні підприємства демонструють стабільний розвиток, особливо у 2017–2021 роках. Їхня роль у галузі посилюється, хоча вони більше залучені до поточних зобов'язань, ніж великі компанії. Малі та мікропідприємства, попри

значну кількість, мають обмежений обсяг активів і власного капіталу. Їх фінансова стійкість значно нижча — вони більшою мірою залежать від поточних зобов'язань, що робить їх вразливими до економічних шоків.

Загалом, торговельна галузь України характеризується посиленням ролі великих і середніх підприємств, зростанням загального фінансового потенціалу, але водночас — зменшенням частки малого бізнесу у формуванні капіталу та активів. Це вказує на необхідність додаткової підтримки малого та мікробізнесу для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості.

Одним із ключових показників, що характеризує масштаб та ефективність господарської діяльності підприємств, є обсяг реалізованої продукції, товарів або послуг. Цей показник відображає не лише фінансовий результат операційної діяльності, а й загальний внесок підприємств у економічне зростання країни.

Таблиця 2.8 містить дані про обсяги реалізації підприємств торгівлі з урахуванням їхнього розміру — великих, середніх, малих та мікропідприємств — за основними видами економічної діяльності. Така деталізація дає змогу простежити структуру торговельного обороту, виявити провідні сектори галузі, а також оцінити роль кожного сегменту бізнесу в загальному економічному процесі. Аналіз цих даних особливо важливий для розуміння еволюції торговельної сфери, виявлення тенденцій у розвитку різних форматів торгівлі (дискаунтери, супермаркети, e-commerce, спеціалізовані мережі) та прийняття ефективних управлінських і політичних рішень щодо підтримки окремих категорій підприємств, зокрема малого та мікробізнесу. Крім того, зіставлення даних табл. 2.8 із показниками зайнятості (табл. 2.2–2.3) дозволяє оцінити продуктивність праці в різних сегментах галузі, а порівняння з інвестиціями (табл. 2.6) — виявити ефективність капітальних вкладень у розрізі окремих категорій підприємств. Це створює аналітичну основу для обґрунтування пріоритетних напрямів державної підтримки в післявоєнний період..

Таблиця 2.8

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі
за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та
мікропідприємства за 2015-2024 роки**

Рік	Разом	Великі		Середні		Малі		З них мікро	
		млн.грн	частка до загальної кількості, %	млн.грн	частка до загальної кількості, %	млн.грн	частка до загальної кількості, %	млн.грн	частка до загальної кількості, %
2015	1953,3	565,0	28,9	930,8	47,7	457,4	23,4	157,9	8,1
2016	2385,7	689,7	28,9	1123,9	47,1	572,1	24,0	163,0	6,8
2017	3061,7	873,3	28,5	1465,1	47,9	723,2	23,6	249,9	8,2
2018	3764,4	1101,2	29,3	1809,1	48,1	854,1	22,7	301,2	8,0
2019	3958,4	1222,9	30,9	1893,5	47,8	842,0	21,3	280,5	7,1
2020	4068,2	1295,7	31,8	1817,1	44,7	955,5	23,5	331,6	8,2
2021	5385,0	1719,9	31,9	2502,6	46,5	1162,5	21,6	389,8	7,2
2022	4393,7	1467,6	33,4	1956,8	44,5	969,3	22,1	309,9	7,1
2023	5694,3	1837,1	32,3	2631,8	46,2	1225,4	21,5	392,1	6,9
2024	6585,1	2184,3	33,2	3075,7	46,7	1325,0	20,1	411,4	6,2

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз даних показує, що обсяг реалізованої продукції підприємств торгівлі України зростає протягом усього періоду — з 1953,3 млн грн у 2015 році до 6585,1 млн грн у 2024 році. Це свідчить про загальне розширення торговельної діяльності незважаючи на економічні та військові виклики. Великі підприємства домінують у структурі реалізації — їхня частка зросла з 28,9% у 2015 до 33,2% у 2024 році. Це вказує на збільшення ролі великих торговельних мереж, особливо в умовах кризи. Середні підприємства також зберігають суттєву частку — вона коливалася в межах 44,5–48,1% , що свідчить про їхню стабільність і значення для галузі. Малі підприємства поступово втрачають частку в загальному обсязі реалізації — з 23,4% у 2015 до 20,1% у 2024, що може бути пов'язане зі скороченням кількості активних суб'єктів малого бізнесу та підвищенням конкуренції. Мікропідприємства мають найменшу частку (6,2–8,2%), яка з часом зменшується. Це свідчить про їхню вразливість до економічних шоків і обмежені можливості розвитку.

Таким чином, економічний потенціал торговельної галузі України зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабного військового вторгнення, що призвело до масштабних руйнувань, порушення логістичних зв'язків та скорочення діяльності підприємств у багатьох регіонах. Разом з тим, окремі напрями розвитку продовжували формуватися, демонструючи здатність галузі пристосовуватися до нових, значно ускладнених умов.

Дослідження економічного потенціалу торговельних підприємств не може обмежуватися виключно аналізом абсолютних величин, таких як обсяги товарообігу, вартість активів чи чисельність персоналу. Змістовну характеристику їхньої фінансово-господарської діяльності забезпечує система відносних показників, які відображають реальну віддачу від залучених ресурсів. Зокрема, для комплексного вимірювання ефективності доцільно застосувати коефіцієнти рентабельності (продажів, активів, власного капіталу), а також показники продуктивності праці й фондівіддачі. Використання цього інструментарію дає змогу нівелювати викривлення, зумовлені масштабами бізнесу, та об'єктивно визначити конкурентні переваги різних за розміром суб'єктів господарювання, їхню здатність генерувати прибуток та адаптуватися до макроекономічних турбулентностей.

Систематизовані результати розрахунку зазначених коефіцієнтів для великих, середніх, малих та мікропідприємств галузі за 2015–2023 рр. представлено у табл. 2.9. Обраний ретроспективний зріз є методологічно обґрунтованим, оскільки охоплює періоди до та під час дії безпрецедентних дестабілізуючих факторів — пандемічного шоку та повномасштабної війни. Це надає унікальну можливість не лише зафіксувати глибину падіння ефективності в кризові моменти, але й порівняти траєкторії відновлення та адаптаційний потенціал окремих сегментів торговельного ринку. Зрештою, подібний багатовимірний діагностичний підхід дає змогу локалізувати приховані резерви в операційних моделях та сформулювати емпіричний базис для оцінки інвестиційної резильєнтності галузі. Адже в умовах перманентного дефіциту обігових коштів саме здатність менеджменту до швидкої конвертації

ресурсного базису у додану вартість визначатиме реальних лідерів ринку на етапі його повоєнної реструктуризації.

Таблиця 2.9

**Зведена таблиця показників ефективності діяльності підприємств
торгівлі України за розмірами, 2015–2023 рр.**

Рік	Категорія	ROS, %	ROA, %	ROE, %	Продуктивність праці, млн грн/особу	Фондовіддача, грн/грн
2015	Великі	-3,64	-5,56	138,6	2,29	6,67
	Середні	-3,95	-7,09	79,5	2,81	13,85
	Малі	-6,75	-6,08	488,6	0,28	5,70
	Мікро	-11,19	-6,02	-4425,7	0,11	2,77
	Галузь	-4,51	-6,31	130,8	0,89	9,36
2016	Великі	-0,05	-0,01	-0,5	2,67	6,34
	Середні	0,30	0,52	-13,1	3,38	12,91
	Малі	-1,43	-1,18	95,1	0,36	6,44
	Мікро	-6,18	-2,30	1444,1	0,12	3,00
	Галузь	-0,20	-0,27	17,8	1,09	8,61
2017	Великі	1,00	1,76	73,8	3,06	6,47
	Середні	1,38	2,78	226,4	4,19	13,59
	Малі	-0,42	-0,40	-7,5	0,46	7,13
	Мікро	-2,12	-1,15	-170,4	0,19	4,00
	Галузь	0,85	1,30	98,7	1,38	9,21
2018	Великі	2,28	4,24	76,9	3,65	4,06
	Середні	1,75	3,57	153,5	4,83	13,60
	Малі	1,42	1,45	25,0	0,51	7,60
	Мікро	0,57	0,34	6,4	0,21	4,40
	Галузь	1,83	2,97	67,6	1,60	8,96
2019	Великі	2,87	5,01	62,3	3,64	4,84
	Середні	2,88	5,83	97,9	4,98	10,20
	Малі	2,25	2,20	24,7	0,50	9,29
	Мікро	1,25	0,67	10,9	0,20	5,10
	Галузь	2,74	4,35	57,6	1,66	7,37
2020	Великі	0,91	1,73	18,5	3,73	5,40
	Середні	0,72	1,33	14,0	4,74	14,38
	Малі	0,10	0,09	1,2	0,59	11,32
	Мікро	-0,79	-0,43	-10,3	0,24	6,65
	Галузь	0,64	0,97	11,0	1,73	10,00
2021	Великі	2,20	4,96	55,1	4,54	4,71
	Середні	2,25	4,87	36,6	6,66	17,83
	Малі	2,07	2,35	26,7	0,73	10,81
	Мікро	1,30	0,91	20,3	0,30	6,14
	Галузь	2,19	4,01	37,8	2,30	11,36

Продовження табл.2.9

2022	Великі	-0,18	-0,33	-3,1	4,37	7,38
	Середні	1,40	2,53	18,0	5,96	19,82
	Малі	0,21	0,16	1,9	0,78	11,47
	Мікро	-2,85	-1,23	-78,0	0,30	5,84
	Галузь	0,61	0,85	7,8	2,30	13,76
2023	Великі	2,05	4,20	31,2	5,77	8,26
	Середні	2,89	6,72	34,2	8,61	23,18
	Малі	2,19	2,57	19,1	0,92	10,46
	Мікро	1,81	0,98	21,8	0,34	5,39
	Галузь	2,47	4,39	29,0	2,91	12,88

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз динаміки показників ефективності підприємств торгівлі України за 2015–2023 роки (табл. 2.9) дозволяє виявити кілька ключових закономірностей. Галузь пройшла шлях від глибокої збитковості у 2015 році (загальногалузовий ROS -4,51%, ROA -6,31%) до стабільної прибутковості, яка сформувалася з 2018 року. Пандемія 2020 року та повномасштабна війна у 2022 році спричинили тимчасове падіння показників, однак уже у 2023 році відбулося відновлення до рівня ROS 2,47% та ROA 4,39%.

Найбільш стійкими до криз виявилися середні підприємства. У 2023 році вони демонструють найвищі показники серед усіх категорій: ROS – 2,89%, ROA – 6,72%, продуктивність праці – 8,61 млн грн/особу, фондівдача – 23,18 грн/грн. Особливо показовою є фондівдача середніх підприємств, яка майже втричі перевищує показник великих (23,18 проти 8,26 грн/грн), що свідчить про значно ефективніше використання основних засобів.

Великі підприємства мають нижчу операційну рентабельність (2,05%) та значно нижчу фондівдачу, що пояснюється високою капіталомісткістю їхньої інфраструктури. Водночас вони лідирують за рентабельністю власного капіталу (ROE – 31,2% у 2023 році), що значно перевищує їхню ROA (4,20%). Це свідчить про активне використання фінансового важеля – залучення позикового капіталу для підвищення віддачі на власні кошти.

Малі та мікропідприємства є найбільш вразливим сегментом. Їхні показники рентабельності є найнижчими (у 2023 році ROS малих – 2,19%,

мікро – 1,81%; ROA – 2,57% та 0,98% відповідно). Особливо критичним є розрив у продуктивності праці: у середніх підприємств вона досягає 8,61 млн грн/особу, тоді як у малих – лише 0,92 млн грн/особу, а в мікро – 0,34 млн грн/особу. Це свідчить про принципово різний рівень технологічної оснащеності та автоматизації.

Позитивною тенденцією є стабільне зростання продуктивності праці для всіх категорій. Загальногалузевий показник зріс з 0,89 млн грн/особу у 2015 році до 2,91 млн грн/особу у 2023 році (в 3,3 раза), що свідчить про поступову оптимізацію використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи, середні підприємства є найбільш ефективним сегментом галузі за більшістю показників. Великі підприємства мають перевагу в доступі до позикового капіталу, що забезпечує високу рентабельність власного капіталу, однак поступаються середнім в операційній ефективності. Малі та мікропідприємства залишаються найбільш вразливими, що свідчить про необхідність їхньої цілеспрямованої державної підтримки для підвищення технологічного рівня та продуктивності.

Зберігалася позитивна динаміка в інформаційній сфері, яка посилювалася за рахунок активного розвитку цифрових технологій, онлайн-торгівлі та автоматизації процесів. Аналогічна тенденція простежувалася в інвестиційній та технологічній сферах, де компанії почали модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію ланцюгів постачання та запровадження нових механізмів взаємодії з клієнтами. Це свідчить про те, що навіть у надзвичайних обставинах торгівля не припинилася, а швидше переорієнтувалася на нові реалії.

Наразі економічний потенціал торговельної галузі можна оцінювати як вищий за середній рівень, враховуючи тривалість і складність військового стану. Цей стан є результатом напруженої роботи керівництва великих і середніх компаній, яким вдалося зберегти ключові бізнес-процеси та швидко адаптувати їх до нових умов. Багато підприємств змогли запустити

інвестиційні програми завдяки підтримці міжнародних партнерів, що сприяло частковому відновленню та стабілізації роботи.

Малий бізнес також показав високу ступінь гнучкості та підприємливості. Незважаючи на значні перешкоди, багато підприємств змогли поновити свою діяльність, змінивши регіон розташування чи перейшовши на інші формати взаємодії з клієнтами. Це ще раз підкреслює важливу роль малого бізнесу в підтримці загальної економічної активності країни в умовах кризи.

Отже, теперішній стан торговельної галузі є наслідком послідовної роботи керівників різних рівнів, стратегічного управління ресурсами, міжнародної підтримки та вміння бізнесу швидко адаптуватися до змін. Разом з тим, для закріплення досягнутого та подальшого зміцнення конкурентоспроможності галузі необхідно продовжувати політику підтримки, особливо в сегменті малого та мікробізнесу, а також активно формувати умови для залучення інвестицій і технологічного оновлення.

2.2. Діагностика впливу нестабільності на стан конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Повномасштабне військове вторгнення та глибока політична криза, що розгорнулися в Україні, спричинили масштабні трансформації у всіх сферах економічного життя, особливо в торгівлі — одному з найважливіших секторів національної економіки. Війна призвела до кардинальних змін у функціонуванні ринків, руйнування ключових логістичних маршрутів, значних руйнувань транспортної, енергетичної та торговельної інфраструктури, а також до втрати частини виробничих потужностей. Ці фактори, разом із масовим виїздом населення, скороченням робочої сили та підвищеним інфляційним тиском, створили серйозні перешкоди для нормального функціонування підприємств торгівлі.

Спад виробництва та скорочення обсягів споживання призвели до падіння реального валового внутрішнього продукту, що, у поєднанні з девальваційними чинниками та зростанням цін на енергоносії, спричинило істотне підвищення вартості товарів і послуг. Логістичні мережі були серйозно порушені: заблоковані морські порти, пошкоджені залізничні вузли, знижені потужності автотранспорту — все це ускладнило постачання товарів як всередині країни, так і на експорт. Особливо гостро це відчувається в регіонах, що перебували або досі перебувають під окупацією, де торговельна діяльність практично припинилася.

Проте, незважаючи на безпрецедентні виклики, український торговельний сектор виявив надзвичайну стійкість і здатність до швидкої адаптації. Багато компаній перебудували свої бізнес-моделі, зосередившись на нових стратегіях виживання та розвитку. Серед ключових напрямів — активна диверсифікація постачальників і ринків збуту, перехід на альтернативні логістичні коридори (зокрема, через західні кордони країни), розвиток електронної комерції та масштабна цифрова трансформація. Підприємства активно впроваджують сучасні системи управління запасами, автоматизацію процесів, аналітику даних і платформи для онлайн-торгівлі, що дозволяє зберігати доступність товарів навіть у складних умовах.

Важливу роль у підтримці стабільності відіграють державні ініціативи та міжнародна допомога. Уряд України разом із міжнародними партнерами реалізує програми фінансової підтримки бізнесу, гарантійних механізмів, субсидій на логістику та відновлення інфраструктури. Міжнародні фінансові інститути, такі як Європейський банк реконструкції і розвитку (EBRD), Світовий банк та Європейський союз, надають значні кошти на відновлення торговельних мереж, модернізацію логістики та підтримку малих і середніх підприємств.

На деокупованих та відносно стабільних територіях спостерігається поступове відновлення торговельної діяльності. Відкриваються нові торговельні центри, відновлюються постачання, зростає попит на товари широкого вжитку.

Це свідчить про високий потенціал сектору до відновлення та подальшого розвитку. Крім того, інтеграція з європейськими ринками, гармонізація стандартів, розширення експортних можливостей через нові торговельні угоди та підтримку ЄС відкривають перспективи для трансформації української торгівлі у сучасну, конкурентоспроможну та інноваційну галузь.

Торговельний сектор України традиційно є одним із найчисельніших за кількістю учасників економічної діяльності, що підкреслює його ключову роль у функціонуванні внутрішнього ринку. Це не лише про забезпечення населення товарами першої необхідності, а й про значний внесок у підтримку зайнятості та загальну економічну стабільність.

Незважаючи на безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю та кардинальними змінами у споживчій поведінці, суб'єкти оптової та роздрібної торгівлі демонструють дивовижну стійкість. Вони продовжують активно працювати в різних регіонах країни, адаптуючись до нових реалій.

Динаміка кількості зареєстрованих та діючих підприємств у цій галузі є важливим індикатором. Вона відображає не лише процеси відновлення на звільнених територіях, де бізнес поступово повертається до життя, а й глибинні структурні зрушення. Серед таких змін варто відзначити прискорений перехід до форматів електронної комерції, консолідацію ринку навколо більших гравців, а також зростання ролі малих та середніх підприємств, які часто є більш гнучкими та здатними до швидкої адаптації.

Наведена нижче таблиця 2.10 узагальнює дані щодо кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі за останні роки. Ці показники дозволяють відслідковувати тенденції їхнього розвитку в умовах воєнного стану та поступового відновлення української економіки, надаючи цінну інформацію для аналізу та прогнозування.

Таблиця 2.10

Кількість діючих суб'єктів господарювання оптової та роздрібної торгівлі за 2014-2023 роки, одиниць

Регіон	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фіз. осіб- підприємців	усього	з них фізичних осіб- підприємців	усього	з них фізичних осіб- підприємців
Україна	989064	895421	910413	828221	837797	748259	818217	724627	834159	732732	826129	727760	777419	680381	661158	593763	714544	634967
Вінницька область	43480	41086	39338	37272	34747	32645	33501	31313	33004	30747	32067	30069	29853	27665	28369	26670	30388	28467
% до заг.кіл-ті	4,40	4,59	4,32	4,50	4,15	4,36	4,09	4,32	3,96	4,20	3,88	4,13	3,84	4,07	4,29	4,49	4,25	4,48
Волинська область	29850	28240	28218	26822	24201	22621	21672	20023	21900	20124	21477	19772	20627	18845	19928	18463	21733	20007
% до заг.кіл-ті	3,02	3,15	3,10	3,24	2,89	3,02	2,65	2,76	2,63	2,75	2,60	2,72	2,65	2,77	3,01	3,11	3,04	3,15
Дніпропетровська область	77253	68406	71313	63201	63703	55041	60078	51154	62170	52497	63123	53589	60027	50833	54568	47355	60808	52652
% до заг.кіл-ті	7,81	7,64	7,83	7,63	7,60	7,36	7,34	7,06	7,45	7,16	7,64	7,36	7,72	7,47	8,25	7,98	8,51	8,29
Донецька область	37738	34244	34208	31159	32279	29294	32543	29859	33081	30337	33302	30590	30706	28086	13781	13007	12737	11970
% до заг.кіл-ті	3,82	3,82	3,76	3,76	3,85	3,91	3,98	4,12	3,97	4,14	4,03	4,20	3,95	4,13	2,08	2,19	1,78	1,89
Житомирська область	33890	32433	30514	29246	26598	25201	25230	23712	25117	23564	24775	23218	23446	21890	21798	20620	23103	21731
% до заг.кіл-ті	3,43	3,62	3,35	3,53	3,17	3,37	3,08	3,27	3,01	3,22	3,00	3,19	3,02	3,22	3,30	3,47	3,23	3,42
Закарпатська область	33184	31763	30774	29635	26826	25571	25528	24097	25211	23786	24563	23062	22888	21375	21376	20238	22376	21001
% до заг.кіл-ті	3,36	3,55	3,38	3,58	3,20	3,42	3,12	3,33	3,02	3,25	2,97	3,17	2,94	3,14	3,23	3,41	3,13	3,31
Запорізька область	49746	45723	45235	41562	38172	34262	34908	30930	34929	30804	34902	31025	32291	28423	18749	16514	18657	16174
% до заг.кіл-ті	5,03	5,11	4,97	5,02	4,56	4,58	4,27	4,27	4,19	4,20	4,22	4,26	4,15	4,18	2,84	2,78	2,61	2,55
Івано - Франківська область	29484	27325	26499	24716	25248	23334	25919	23889	26207	24148	26141	24206	25058	23231	23894	22528	25566	24031
% до заг.кіл-ті	2,98	3,05	2,91	2,98	3,01	3,12	3,17	3,30	3,14	3,30	3,16	3,33	3,22	3,41	3,61	3,79	3,58	3,78
Київська область	47573	42517	45778	40776	42594	37237	43027	37610	44859	39167	44244	38757	42212	36694	39117	35280	44200	39366
% до заг.кіл-ті	4,81	4,75	5,03	4,92	5,08	4,98	5,26	5,19	5,38	5,35	5,36	5,33	5,43	5,39	5,92	5,94	6,19	6,20
Кіровоградська область	22045	20501	20009	18595	17967	16476	17427	15844	17646	15801	17412	15605	16127	14514	14828	13655	16153	14829
% до заг.кіл-ті	2,23	2,29	2,20	2,25	2,14	2,20	2,13	2,19	2,12	2,16	2,11	2,14	2,07	2,13	2,24	2,30	2,26	2,34
Луганська область	11568	10833	11228	10565	11248	10569	11475	10751	11427	10712	11298	10644	10380	9719	2375	2286	1215	1101
% до заг.кіл-ті	1,17	1,21	1,23	1,28	1,34	1,41	1,40	1,48	1,37	1,46	1,37	1,46	1,34	1,43	0,36	0,39	0,17	0,17

Продовження табл. 2.10

Львівська область	59373	54235	54434	50281	49006	44286	47721	42718	48428	43199	48164	42699	46538	40826	45130	40610	50315	44837
% до заг.кіл-ті	6,00	6,06	5,98	6,07	5,85	5,92	5,83	5,90	5,81	5,90	5,83	5,87	5,99	6,00	6,83	6,84	7,04	7,06
Миколаївська область	27849	25661	25824	23815	24324	22175	23969	21523	24177	21107	23204	20781	21801	19405	17324	16074	18934	17337
% до заг.кіл-ті	2,82	2,87	2,84	2,88	2,90	2,96	2,93	2,97	2,90	2,88	2,81	2,86	2,80	2,85	2,62	2,71	2,65	2,73
Одеська область	64309	59126	60076	55723	57890	53006	57971	52899	59011	53549	58439	52764	53844	48416	47386	43648	51210	46522
% до заг.кіл-ті	6,50	6,60	6,60	6,73	6,91	7,08	7,09	7,30	7,07	7,31	7,07	7,25	6,93	7,12	7,17	7,35	7,17	7,33
Полтавська область	33068	30555	30014	27898	28790	26384	28278	25662	29399	26669	30326	27683	28622	25968	25147	23042	27562	25233
% до заг.кіл-ті	3,34	3,41	3,30	3,37	3,44	3,53	3,46	3,54	3,52	3,64	3,67	3,80	3,68	3,82	3,80	3,88	3,86	3,97
Рівненська область	23485	22179	21402	20264	19791	18497	20074	18737	20334	18925	20598	19161	19939	18480	19351	18166	21014	19674
% до заг.кіл-ті	2,37	2,48	2,35	2,45	2,36	2,47	2,45	2,59	2,44	2,58	2,49	2,63	2,56	2,72	2,93	3,06	2,94	3,10
Сумська область	25874	24328	22851	21529	20903	19502	20573	19135	20592	19096	20626	19177	19389	17965	17410	16384	18170	17037
% до заг.кіл-ті	2,62	2,72	2,51	2,60	2,49	2,61	2,51	2,64	2,47	2,61	2,50	2,64	2,49	2,64	2,63	2,76	2,54	2,68
Тернопільська область	24550	23498	21740	20951	18523	17644	18369	17424	18348	17395	18400	17426	17513	16512	17043	16268	17963	17045
% до заг.кіл-ті	2,48	2,62	2,39	2,53	2,21	2,36	2,25	2,40	2,20	2,37	2,23	2,39	2,25	2,43	2,58	2,74	2,51	2,68
Харківська область	85141	77825	76649	70893	69908	63590	65449	58911	66328	59413	66249	59200	62299	55003	49989	45434	53361	48056
% до заг.кіл-ті	8,61	8,69	8,42	8,56	8,34	8,50	8,00	8,13	7,95	8,11	8,02	8,13	8,01	8,08	7,56	7,65	7,47	7,57
Херсонська область	26867	24993	24825	23288	23268	21570	22036	20336	22192	20429	21374	19765	19763	18215	6128	5772	5712	5310
% до заг.кіл-ті	2,72	2,79	2,73	2,81	2,78	2,88	2,69	2,81	2,66	2,79	2,59	2,72	2,54	2,68	0,93	0,97	0,80	0,84
Хмельницька область	39735	38085	34343	32946	33064	31526	33946	32302	33974	32263	33696	32123	31635	30016	30765	29462	32993	31478
% до заг.кіл-ті	4,02	4,25	3,77	3,98	3,95	4,21	4,15	4,46	4,07	4,40	4,08	4,41	4,07	4,41	4,65	4,96	4,62	4,96
Черкаська область	28366	26428	26516	24712	25143	23183	25171	23136	24971	22846	24238	22183	22484	20460	20728	19152	22275	20527
% до заг.кіл-ті	2,87	2,95	2,91	2,98	3,00	3,10	3,08	3,19	2,99	3,12	2,93	3,05	2,89	3,01	3,14	3,23	3,12	3,23
Чернівецька область	27389	26464	25463	24696	23949	23115	23438	22581	23766	22845	23194	22250	21277	20350	20137	19455	21423	20581
% до заг.кіл-ті	2,77	2,96	2,80	2,98	2,86	3,09	2,86	3,12	2,85	3,12	2,81	3,06	2,74	2,99	3,05	3,28	3,00	3,24
Чернігівська область	24393	22827	21396	20094	20400	18930	19716	18233	19775	18213	19623	18125	18589	17098	16944	15960	17883	16762
% до заг.кіл-ті	2,47	2,55	2,35	2,43	2,43	2,53	2,41	2,52	2,37	2,49	2,38	2,49	2,39	2,51	2,56	2,69	2,50	2,64

Джерело: складено за даними [31]

Примітка: дані за 2024 рік на момент проведення дослідження були відсутні у відкритих статистичних джерелах.

Аналіз динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання оптової та роздрібною торгівлі в Україні за період 2015–2023 років свідчить про значні зміни, спричинені як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною. Загальна кількість підприємств у цій галузі зменшилася з 989064 одиниць у 2015 році до 661158 у 2022 році — найнижчого рівня за весь період, що відображає глибокий вплив воєнних дій, масштабних руйнувань інфраструктури, внутрішньої міграції та економічної нестабільності. Однак у 2023 році зафіксовано відновлювальний тренд: кількість підприємств зросла до 714544, що свідчить про поступове відновлення діяльності у деяких регіонах. Протягом усього періоду домінуючу роль у складі суб'єктів торгівлі відігравали фізичні особи-підприємці, які у 2023 році становили 634967 із загальної кількості, або 88,8% усіх діючих суб'єктів, що підкреслює значення малого та мікробізнесу для функціонування внутрішнього ринку.

Регіональний аналіз виявляє чітку географічну диференціацію. Найвища концентрація підприємств торгівлі спостерігається у таких регіонах, як Харківська (у 2015 році — 85141 одиниця), Одеська (64309), Львівська (59373) та Дніпропетровська (77253) області. Проте саме ці регіони, зокрема Харківська та Дніпропетровська, пережили значний спад у 2022–2023 роках через бойові дії, обстріли та економічну дестабілізацію. Так, у Харківській області кількість підприємств зменшилася майже на 37% — з 85141 у 2015 році до 53361 у 2023 році. Аналогічна тенденція простежується у Дніпропетровській області, де показник скоротився з 77253 до 60808.

Найбільш драматичні зміни відбулися в окупованих або частково звільнених регіонах. У Донецькій області кількість підприємств зменшилася з 37738 у 2015 році до 12737 у 2023 році, у Луганській — з 11568 до 1215, у Херсонській — з 26867 до 5712, а в Запорізькій — з 49746 до 18657. Ці дані відображають практичне припинення економічної діяльності в багатьох районах, що перебували або досі перебувають під тимчасовою окупацією. Відповідно, частка цих регіонів у загальному обсязі підприємств торгівлі

значно знизилася: наприклад, доля Донецької області скоротилася з 3,82% у 2015 році до 1,78% у 2023 році, Луганської — з 1,17% до 0,17%, Херсонської — з 2,72% до 0,80%.

У той же час, регіони, відносно стабільні з точки зору безпеки, зберігають або навіть поступово відновлюють торговельну активність. Зокрема, Київська область, незважаючи на початковий спад, збільшила кількість підприємств з 39117 у 2022 році до 44200 у 2023 році, що може свідчити про повернення населення та відновлення інфраструктури. Аналогічно, Львівська область, яка стала одним із центрів внутрішньої міграції, зберігає високий рівень діяльності: хоча кількість підприємств зменшилася з 59373 до 50315, їхня частка в загальній кількості в Україні зросла з 6,00% до 7,04%, а частка ФОП — з 6,06% до 7,06%, що підкреслює її роль як економічного та логістичного центру західної України.

Також варто відзначити стабільність у таких регіонах, як Вінницька, Хмельницька та Рівненська області, де, попри загальні труднощі, відбувається повільне відновлення. Наприклад, у Хмельницькій області кількість підприємств зросла з 30765 у 2022 році до 32993 у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку. У багатьох регіонах частка фізичних осіб-підприємців перевищує 85–90%, особливо у Луганській (91,7% у 2023 році), Херсонській (93,2%) та Донецькій (93,9%) областях, що вказує на виживання переважно через дрібне підприємництво навіть у складних умовах.

Загалом, аналіз показує, що торговельний сектор України демонструє високу стійкість, здатність до адаптації та поступове відновлення, особливо в регіонах, що не перебувають у зоні активних бойових дій. Водночас, масштаби втрат у східних і південних областях вказують на необхідність масштабної державної та міжнародної підтримки для відновлення інфраструктури, повернення бізнесу та створення сприятливих умов для реінтеграції цих територій у національну економіку. Відновлення торговельної мережі є ключовим елементом не лише економічної стабілізації, а й соціальної відбудови країни в цілому.

Для глибокого розуміння масштабу трансформацій, спричинених нестальністю, було проведено комплексну діагностику змін у рівні конкурентоспроможності провідних торговельних компаній України. Цей аналіз охоплює не лише економічні показники (обсяги продажів, рентабельність, фінансова стійкість), але й стратегічні зміни в бізнес-моделях, логістичних системах, цифровій інфраструктурі та соціально-економічній відповідальності підприємств. Особлива увага приділена ключовим гравцям ринку, які визначають структуру роздрібно́ї торгівлі та формують основні напрямки її еволюції в умовах надзвичайної ситуації — таким компаніям, як АТБ-маркет, Сільпо (мережа Fozzy Group), Comfy, EVA, ROZETKA, Метро, Novus, JYSK, Varus та Епіцентр К.

Ці підприємства є одними із найбільших та відіграють роль системоутворюючих елементів торговельної інфраструктури країни. Їхня здатність адаптуватися до викликів війни безпосередньо впливає на забезпечення населення товарами першої необхідності, стабільність цін, рівень зайнятості та загальну економічну адаптивність. У зв'язку з цим аналіз їхньої конкурентоспроможності стає не лише бізнес-інструментом, а й важливим елементом національної економічної безпеки.

З метою визначення масштабів присутності та впливу ключових учасників торговельного ринку України було проведено вибіркове дослідження кількісних показників діяльності десяти найбільших торговельних компаній. У рамках аналізу були зібрані та порівняні дані щодо загальної кількості об'єктів інфраструктури — зокрема, роздрібних магазинів, дистрибуційних центрів, складських комплексів та пунктів видачі Інтернет-замовлень, що частіше всього зібрані в одному місці для зручності клієнта. Ці показники, наведені в таблиці 2.11, дають змогу оцінити ступінь територіального охоплення країни кожним підприємством, рівень їхньої доступності для споживачів у різних регіонах, а також потенціал впливу на формування конкурентної динаміки в умовах нестабільності. Такий підхід дозволяє не лише простежити структурні зрушення в роздрібній торгівлі, а й

виявити лідерів, які в силу своєї інфраструктурної потужності здатні забезпечувати стабільність постачання та впливати на економічну адаптивність окремих територій.

Таблиця 2.11

Динаміка кількості вибірки підприємств торгівлі за 2015-2024 роки, одиниць

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ "АТБ-маркет"	723	835	913	990	1077	1074	1196	1346	1187	1 207
Темп приросту,%		15,49	9,34	8,43	8,79	-0,28	11,36	12,54	-11,81	1,68
ТОВ "Сільпо-Фуд"	266	243	235	240	258	276	333	305	316	304
Темп приросту,%		-8,65	-3,29	2,13	7,50	6,98	20,65	-8,41	3,61	-3,80
Comfy	74	76	87	93	92	86	91	82	102	109
Темп приросту,%		2,70	14,47	6,90	-1,08	-6,52	5,81	-9,89	24,39	6,86
EVA	326	448	610	750	974	1059	1085	1116	1030	1109
Темп приросту,%		37,42	36,16	22,95	29,87	8,73	2,46	2,86	-7,71	7,67
ROZETKA	50	78	99	106	190	244	270	497	400	523
Темп приросту,%		56,00	26,92	7,07	79,25	28,42	10,66	84,07	-19,52	30,75
ТОВ "Новус Україна" (Novus)	35	36	39	41	43	52	87	83	84	84
Темп приросту,%		2,86	8,33	5,13	4,88	20,93	67,31	-4,60	1,20	0,00
METRO Cash & Carry	25	27	26	26	28	26	26	25	26	23
Темп приросту,%		8,00	-3,70	0,00	7,69	-7,14	0,00	-3,85	4,00	-11,54
JYSK Україна	25	29	32	47	58	72	85	83	89	100
Темп приросту,%		16,00	10,34	46,88	23,40	24,14	18,06	-2,35	7,23	12,36
Varus	58	59	64	69	88	102	111	97	104	112
Темп приросту,%		1,72	8,47	7,81	27,54	15,91	8,82	-12,61	7,22	7,69
Епіцентр К	54	58	59	64	71	75	79	73	75	72
Темп приросту,%		7,41	1,72	8,47	10,94	5,63	5,33	-7,59	2,74	-4,00

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

Аналіз динаміки розвитку найбільших торговельних підприємств України в період з 2015 по 2024 рік свідчить про значні зміни в структурі роздрібного ринку, обумовлені як внутрішніми факторами розвитку бізнесу, так і впливом зовнішніх викликів, зокрема воєнно-політичної кризи.

Протягом розглядуваного періоду спостерігається чітка трансформація стратегій розвитку: якщо в попередні роки переважав стабільний експансійний

ріст, то з 2022 року у багатьох компаній відбулися коригування мережі через військову ситуацію, логістичні обмеження та економічну нестабільність.

Найвищі темпи зростання кількості торговельних об'єктів демонструвала компанія ROZETKA. За 2015–2024 роки її мережа зросла з 50 до 523 магазинів (більш ніж у 10 разів), а найбільші річні прирости зафіксовано у 2022 році (84,07%) та 2019 році (79,25%). Це свідчить про агресивну експансію онлайн-ритейлера у фізичну роздрібну торгівлю та успішну адаптацію до нових умов навіть під час війни.

Лідером за абсолютною кількістю об'єктів залишається ТОВ «АТБ-маркет», який досяг 1207 магазинів у 2024 році, попри тимчасове скорочення у 2023 році (-11,81%). Мережа EVA також демонструвала стабільне зростання до 2022 року (з 326 до 1116 магазинів), але у 2023 році скоротилася на 7,71%, проте у 2024 році частково відновилася до 1109 точок.

Помірне зростання спостерігалось у JYSK Україна (з 25 до 100 магазинів) та Varus (з 58 до 112 магазинів), які, незважаючи на окремі спади, продовжували розширення навіть у кризові роки.

У той же час, такі мережі, як ТОВ «Сільпо-Фуд» (скорочення з 333 у 2021 році до 304 у 2024 році) та Епіцентр К (з 79 у 2021 до 72 у 2024 році), продемонстрували обмежене або навіть негативне зростання, що вказує на консервативну стратегію, реструктуризацію або втрату присутності в окремих регіонах. Comfy зміг компенсувати падіння у 2020–2022 роках і завершив 2024 рік з 109 магазинами (темپ приросту 6,86%).

Найбільш вразливими виявилися METRO Cash & Carry (скорочення з 28 у 2019 році до 23 у 2024 році) та ТОВ «Новус Україна», мережа якого стабілізувалася на рівні 84 магазини з нульовим приростом у 2024 році.

Загалом, аналіз підтверджує, що в умовах кризи конкурентоспроможність визначається не лише кількістю об'єктів, а й гнучкістю бізнес-моделі, здатністю до адаптації, інтеграцією логістики та розвитком омніканальних форматів. Підприємства, які зберегли динаміку росту (зокрема ROZETKA, EVA, JYSK), виявилися найбільш стійкими до

кризових явищ і сформували нову основу для подальшого розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні.

На основі динаміки кількості об'єктів та їх територіального розподілу можна виділити кілька стратегічних моделей адаптації, які торговельні мережі застосовували у відповідь на кризу:

1) Модель гіперлокалізації та зменшення формату. Такі мережі як АТБ та EVA продемонстрували здатність до швидкої експансії навіть у кризові роки, часто за рахунок відкриття невеликих магазинів формату «біля дому» у захищених регіонах та містах-сховищах. Це дозволило їм задовольнити попит переміщеного населення та компенсувати втрати на окупованих територіях.

2) Модель диджиталізації та омніканальності. ROZETKA є найяскравішим прикладом компанії, яка зробила ставку на прискорений розвиток e-commerce та власної логістичної інфраструктури. Стрибок кількості об'єктів у 2021-2022 роках (з 75 до 297) відображає не лише відкриття нових пунктів видачі, але й створення розгалуженої мережі темних складів (dark stores) та хабів, що забезпечило їй конкурентоспроможну перевагу в умовах порушених традиційних логістичних маршрутів.

3) Модель консолідації та оптимізації. Мережі METRO, Епіцентр К та Novus показали обережну або навіть ретракційну динаміку. Це може свідчити про стратегію закриття неефективних або ризикованих об'єктів (особливо у прифронтових регіонах), консолідації ресурсів та інвестицій у модернізацію ключових точок, а не в кількісне розширення.

4) Модель нішевої стійкості. JYSK та Comfy, попри відносно невелику мережу, показали стабільність або ріст. Їхня конкурентна перевага ґрунтується на спеціалізації (меблі та товари для дому, побутова техніка), лояльності цільової аудиторії та можливості швидко адаптувати асортимент до нових потреб (наприклад, продаж генераторів, енергонезалежних рішень).

Таким чином, конкурентоспроможність під час кризи виявилася тісно пов'язаною з гнучкістю бізнес-моделі, швидкістю адаптації логістики та глибиною цифрової трансформації. Компанії, що зуміли не лише зберегти, а й

наростити мережу (ROZETKA, АТБ, EVA), сформували нову конкурентну карту ринку, де територіальне охоплення поступилося місцем щільності мережі в «безпечних» регіонах та ефективності «останньої милі» в електронній торгівлі. Це створює нові виклики для відновлення рівних умов конкуренції в пост-кризовий період, особливо для мереж, що втратили значно більше активів на сході та півдні країни.

У складних умовах тривалої нестабільності, яка суттєво трансформує економічну, соціальну та інституційну основи держави, SWOT-аналіз стає одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління для оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Цей метод дозволяє не лише констатувати поточний стан, а й провести системний аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, що впливають на сталість та розвиток торговельного бізнесу в Україні.

Застосування SWOT-аналізу (рис.2.6) дає змогу структуровано проаналізувати чинники, які визначають здатність торговельних підприємств адаптуватися до надзвичайних умов, зберігати операційну стійкість і будувати довгострокову стратегію розвитку. Особливо це актуально в контексті постійної зміни макроекономічного середовища, логістичних обмежень, волатильності попиту та трансформації споживчої поведінки.

SWOT-аналіз на рисунку 2.6 демонструє, що підприємства торгівлі в Україні зберігають стійкість завдяки високій адаптивності, підтримці з боку держави та міжнародних партнерів, а також активній цифровізації. Водночас галузь залишається вразливою через залежність від імпорту, слабку логістичну інфраструктуру та недостатній розвиток екологічних практик. Серед ключових можливостей — інтеграція в європейські ланцюги постачання, розвиток e-commerce та локальних брендів. Основними загрозами є продовження військових дій, економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення. Найсильнішою стороною є соціальна відповідальність бізнесу, яка стала стратегічним активом у воєнних умовах. Водночас екологічна складова залишається найбільшою слабкістю, що може

ускладнити відповідність євроінтеграційним вимогам у майбутньому. Торгівля демонструє високу кризова стійкість, але потребує системної трансформації для досягнення збалансованого сталого розвитку.

Корисні для досягнення цілей		Негативні для досягнення цілей	
Сильні сторони (Strengths): 1. Висока адаптивність підприємств торгівлі 2. Домінування малого та середнього бізнесу 3. Розвинена мережа роздрібної торгівлі 4. Зростання цифровізації 5. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій 6. Команди з високим рівнем адаптивності		Слабкі сторони (Weaknesses): 1. Залежність від імпортних поставок 2. Низький рівень автоматизації в малих підприємствах 3. Нестабільність логістичних маршрутів 4. Скорочення платоспроможного попиту 5. Недостатність кваліфікованих кадрів 6. Нерівномірний розвиток цифрових інфраструктур	
SWOT-аналіз			
Можливості (Opportunities): 1. Інтеграція до європейських ринків 2. Розвиток електронної комерції 3. Відновлення інфраструктури за рахунок міжнародної допомоги 4. Розвиток локальних виробництв та імпортозаміщення 5. Екоініціативи та сталі моделі бізнесу 6. Розвиток нових форматів торгівлі		Загрози (Threats): 1. Ескалація військових дій 2. Економічна нестабільність 3. Конкуренція з нелегальним бізнесом 4. Зміна податкової та регуляторної політики 5. Тиск на глобальні ланцюги постачання 6. Падіння купівельної спроможності населення	

Рис. 2.6. SWOT-аналіз галузевих впливів на процеси сталого розвитку у сфері торгівлі в Україні

Джерело: розроблено автором

PESTLE-аналіз слугує фундаментальним стратегічним інструментом для системного дослідження та оцінки макросередовища організації (табл. 2.12). Його ключова цінність полягає у структурованій ідентифікації та моніторингу політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S),

технологічних (Т), правових (L) та екологічних (Е) факторів, які формують зовнішні умови функціонування бізнесу.

Таблиця 2.12

Стратегічна карта PESTLE-факторів для сталості української торгівлі: аналіз впливу

Категорія факторів	Негативний вплив / Загрози	Позитивний вплив / Можливості	Вплив на сталий розвиток
Р – Політичні	- Воєнний стан та невизначеність його термінів. - Дисфункція інфраструктури на окремих територіях. - Зміни в пріоритетах держбюджету, скорочення підтримки бізнесу. - Високий рівень бюрократії та корупції в окремих сферах.	- Міжнародна фінансова та військова підтримка країни. - Державні програми відновлення (є-Відновлення, гранти). - Прозорість та цифровізація держпослуг (Дія). - Курс на євроінтеграцію та гармонізацію законодавства.	Вплив: Створює нестабільність та збільшує операційні ризики. Шлях до сталості: Адаптація бізнес-моделей до умов воєнного часу, використання держпідтримки, диверсифікація ризиків.
Е – Економічні	- Висока інфляція та девальвація гривні. - Падіння купівельної спроможності населення. - Розрив ланцюгів поставок, зростання логістичних витрат. - Дефіцит бюджету, високі відсоткові ставки.	- Переорієнтація на внутрішній ринок та локальних виробників. - Розвиток new retail (dark stores, малі формати). - Надходження міжнародної допомоги та інвестицій у відновлення. - Попит на енергонезалежність та ефективність.	Вплив: Тиск на рентабельність та ліквідність. Шлях до сталості: Оптимізація витрат, локалізація закупівель, розвиток енергоефективності, фокус на товарах першої необхідності.
S – Соціокультурні	- Масова внутрішня міграція (зміна структури попиту). - Демографічна криза, відтік населення. - Психологічна втома, зростання соціальної напруги. - Споживчий песимізм, економія на непродовольчих товарах.	- Консолідація суспільства, високий рівень волонтерства. - Зростання попиту на соціально відповідальний бізнес. - Адаптація до нових моделей споживання (осередкованість). - Попит на українські товари та ідентичність.	Вплив: Зміна структури та обсягів попиту. Шлях до сталості: Гнучкість у асортиментній політиці, активна комунікація та підтримка співтовариства, розвиток власних торгових марок.
Т – Технологічні	- Пошкодження ІТ-інфраструктури, кібератаки. - Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців. - Високі інвестиційні витрати на модернізацію.	- Прискорена цифровізація (e-commerce, мобільні додатки). - Впровадження AI для аналітики попиту та логістики. - Розвиток fintech-рішень (моментальні платежі). - Використання даних для персоналізації сервісу.	Вплив: Визначає конкурентоспроможність та ефективність. Шлях до сталості: Інвестиції в онлайн-канали, автоматизацію процесів, системи кібербезпеки та енергозбереження.

Продовження табл.2.12

L – Правові	- Часті зміни в регулюванні (податки, мито) у воєнний час. - Складність виконання договірних зобов'язань через форс-мажор. - Ризики рейдерства та корупційних рішень.	- Гармонізація законодавства з євронормами (Стандарти ЄС). - Спрощення процедур для бізнесу в рамках воєнного стану. - Захист прав споживачів як драйвер якості.	Вплив: Створює невизначеність та правові ризики. Шлях до сталості: Постійний моніторинг законодавчих змін, експертна юридична підтримка, страхування ризиків.
E – Екологічні	- Екологічні катастрофи внаслідок війни (забруднення земель, вод). - Пошкодження енергосистем, нестабільність енергопостачання. - Зростання цін на енергоносії та утилізацію відходів.	- Акцент на енергонезалежність (власні генератори, ВДЕ). - Державні програми енергоефективності. - Попит на «зелені» товари та екопакування. - Розвиток циклічної економіки (переробка, second-hand).	Вплив: Підвищує операційні витрати та залежність від ресурсів. Шлях до сталості: Інвестиції в альтернативну енергетику, оптимізація використання ресурсів, екологічно відповідальна логістика та асортимент.

Джерело: розроблено автором

Застосування цього аналізу є особливо критичним для підприємств торгівлі в Україні, оскільки саме вони безпосередньо відчують вплив кон'юнктурних змін на попит, ланцюги поставок та поведінку споживачів. В умовах глибокої нестабільності, зумовленої триваючою війною, геополітичною невизначеністю та глобальними економічними потрясіннями, PESTLE-аналіз перестає бути лише теоретичним інструментом і стає практичним «механізмом раннього попередження».

Суттєві аспекти адаптації аналізу до сучасних українських реалій:

1. Політичні фактори (P): Аналіз виходить за рамки загальної політичної стабільності. Ключовими стають: ефективність військової адміністрації в регіонах, міжнародна підтримка та дипломатичні альянси, державні програми відновлення та підтримки бізнесу, а також регуляторні зміни в умовах воєнного стану.

2. Економічні фактори (E): На перший план висуваються: волатильність курсу гривні та механізми валютного контролю, інфляційний тиск та зміни купівельної спроможності, дисбаланси в логістичних маршрутах та витратах на поставку, доступність та умови фінансування (включаючи міжнародні кредитні лінії та гарантії).

3. Соціокультурні фактори (S): Відбувається глибока трансформація: масові міграційні потоки змінюють регіональну структуру попиту, пріоритети споживачів зміщуються до товарів першої необхідності та функціональності, зростає психологічна втома та вимоги до соціальної відповідальності бізнесу, включають підтримку ЗСУ та місцевих громад.

4. Технологічні фактори (T): Прискорюється адаптація технологій, зокрема: розвиток e-commerce та омніканальних продажів для подолання логістичних обмежень, впровадження рішень для кібербезпеки, цифровізація документообігу та податкової звітності, використання даних для аналізу швидкозмінного попиту.

5. Правові фактори (L): Аналіз вимагає постійного моніторингу: змін у митному, податковому та трудовому законодавстві в умовах воєнного стану, особливостей регулювання ринків окремих товарів (наприклад, продовольства, палива), умов воєнного часу щодо договірних відносин та форс-мажору.

6. Екологічні фактори (E): Фактор набуває нових відтінків: наслідки екологічних катастроф, спричинених війною, для сільського господарства та інфраструктури; пріоритет енергоефективності та автономності через проблеми з енергопостачанням; зростання релевантності концепції кругової економіки через дефіцит ресурсів.

У сучасному українському контексті PESTLE-аналіз трансформується з пасивного інструменту оцінки в активний компонент стратегічної стійкості. Його регулярне проведення дозволяє підприємствам торгівлі не лише реагувати на негативні впливи, але й виявляти нові можливості – наприклад, у сферах імпортозаміщення, локалізації ланцюгів поставок, обслуговування нових внутрішніх міграційних потоків чи розвитку співпраці з міжнародними донорськими програмами. Таким чином, інтеграція PESTLE-аналізу в процес прийняття управлінських рішень стає обов'язковою умовою для забезпечення конкурентоспроможності, адаптаційної здатності та довгострокового сталого розвитку бізнесу в умовах перманентних змін та викликів.

Для досягнення сталого розвитку українським торговим підприємствам необхідно трансформувати загрози PESTLE-середовища у можливості через адаптивність, інновації та соціальну відповідальність. Ключовими стають: гнучка логістика, цифровізація, енергетична стійкість, партнерство з локальними виробниками та глибоке розуміння змін у поведінці споживачів. Сталість у таких умовах — це здатність не лише виживати, але й відновлюватися, трансформуватися та рости.

Діагностика інституційних та операційних наслідків умов нестабільності для суб'єктів господарювання торговельного сектору засвідчила необхідність розробки мультидименсійного інструментарію, що синтезує аналіз екзогенних шоків, ендогенних адаптаційних механізмів та їх вплив на довгострокову ринкову позицію. Запропонована матриця є розвиненням концептуальних рамок SWOT (аналіз синергії ресурсів та зовнішніх умов) та PESTLE (структура макросередовища) через впровадження динамічної парадигми «криза-відповідь-трансформація». Її методологічна цінність полягає в переході від статичної інвентаризації факторів до моделювання шляхів підвищення організаційної та економічної стійкості (organizational and economic resilience).

Теоретичною базою моделі виступає синтез теорії залежності від ресурсів (Resource Dependence Theory), яка пояснює реакцію на екзогенні шоки, та концепції динамічних здібностей (Dynamic Capabilities View), що фокусується на ендогенних механізмах стратегічної перебудови (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця адаптаційних реакцій підприємств торгівлі на кризові детермінанти

Адаптаційний режим / Тип кризової детермінанти	Логістична детермінанта (дисрупція ланцюгів створення вартості, асиметрична інфраструктурна доступність)	Фінансово-економічна детермінанта (гіперінфляційний тиск, валютна волатильність, компресія ефективного попиту)	Кадрово-соціальна детермінанта (демографічна депресія, мобілізаційний тиск, деградація соціального капіталу)	Регуляторно-інституційна детермінанта (правова невизначеність воєнного стану, дискретність державних інтервенцій)
Режим 1: Реактивна стабілізація (Resilience as Survival)	- Локальна імпровізація поставок: Мобілізація регіональних залишкових запасів, фрагментація логістичних потоків (АТБ, ЕВА). - Топологічна редукція мережі: Деактивація активів у зонах екстремального ризику, оптимізація під критерій безпеки, а не ефективності.	- Адресне ціноутворення (cost-plus pricing): Пасивне відображення зростання маргінальних витрат у фінальній ціні. - Консервація інвестицій: Мораторій на капітальні витрати та розвиток, зосередження на операційній ліквідності.	- Інтенсифікація праці: Підвищення коефіцієнта використання праці решти персоналу, ерозія норм охорони праці. - Спонтанна соціальна комунікація: Несистемна символічна підтримка працівників.	- Нормативний мінімізаціонізм: Механістичне дотримання екстрених директив, відсутність стратегії впливу на регуляторне середовище. - Операційна пауза: Тимчасове призупинення діяльності в умовах правового вакууму.
Режим 2: Операційна адаптація (Resilience as Robustness)	- Структурна диверсифікація каналів: Формування альтернативних мультимодальних коридорів постачання (транскордонні хаби, реверс логістики). - Створення буферних інформаційно-логістичних вузлів (ПВЗ): Трансформація пунктів видачі в елементи децентралізованої дистрибуційної мережі (ROZETKA).	- Тактична фінансова інженерія: Активне використання інструментів державної фіскальної підтримки (програми рефінансування), хеджування валютних ризиків. - Ротація асортименту: Стратегічне звуження номенклатури на користь товарів з високою еластичністю обігу та низькою капіталоємністю.	- Формалізація соціальних гарантій: Впровадження регламентованих пільг для мобілізованих, компенсаційних механізмів. - Гнучка організація праці: Легітимізація дистанційних форматів, ротаційних графіків.	- Створення адаптаційних інтерфейсів: Інституціалізація внутрішніх експертних груп для моніторингу та інтерпретації нормативних змін. - Колективне лобіювання: Участь в галузевих асоціаціях для артикуляції спільних інтересів та впливу на регуляторну політику.

Продовження табл. 2.13

Режим 3: Стратегічна трансформація (Resilience as Reconfiguration)	• Вертикальна інтеграція логістичних активів: Інвестиції в створення власних, редундантних дистрибуційних систем (автопарки, хаби, dark stores), що мінімізує залежність від екстернальних провайдерів (ROZETKA, Comfy). • Синхронізація ланцюгів на основі предиктивної аналітики: Впровадження систем AI/ML для моделювання попиту та проактивного управління запасами.	• Архітектурна зміна бізнес-моделі: Перехід до інтегрованої омніканал ьної платформи, де онлайн-сегмент стає драйвером маржинальності та джерелом конкурентних даних. • Розвиток власних торгових марок (Private Label): Контроль над вартістю, якістю та маржинальністю ключових товарних категорій, створення унікального торговельного пропозиції.	• Інвестиції в організаційний та соціальний капітал: Впровадження систем розвитку та кар'єрного менеджменту, інституалізація КСВ як невід'ємного елемента корпоративної ідентичності та HR-бренду (Novus, METRO). • Формування кадрового резерву та крос-функціональних команд: Створення організаційної гнучкості для протидії майбутнім шокам.	• Проактивне формування інституційного середовища: Участь у розробці галузевих стандартів, технічних регламентів та «зелених» принципів відповідального бізнесу. • Транспарентність та звітність за міжнародними стандартами (GRI, SASB): Підвищення легітимності та інвестиційної привабливості через формалізація ESG-практик (Fozzy Group).
--	--	--	---	---

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник рівня сталого розвитку (ІПСР) є узагальненою кількісною характеристикою, яка відображає збалансованість економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпечності діяльності підприємства [8]. В умовах посилення глобальної нестабільності та зростання вимог до прозорості бізнесу інтегральна оцінка сталого розвитку стає необхідним інструментом стратегічного управління, що дозволяє збалансувати економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства. У сфері торгівлі, де безпосередній контакт із кінцевим споживачем, ланцюги постачання та логістика є ключовими, цей показник набуває особливої значущості.

Для зручності аналізу рекомендується використовувати унормовану шкалу від 0 до 1 (або від 0% до 100%), яка може бути інтерпретована наступним чином (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Інтерпретаційна шкала рівнів сталого розвитку за інтегральним показником

Діапазон значення	Рівень сталого розвитку	Ключова інтерпретація для підприємства торгівлі
0.80 – 1.00	Високий (Лідерський)	Підприємство демонструє збалансовану та інноваційну діяльність у всіх вимірах. Має формалізовану стратегію сталого розвитку, високий рівень довіри споживачів та партнерів, мінімізує екологічний слід. Таке підприємство стійке до криз і формує нові стандарти на ринку.
0.60 – 0.79	Середній (Стабільний/Розвиваючий)	Підприємство системно працює над покращенням у ключових аспектах, але має резерви для росту. Може мати сильні сторони в одному-двох вимірах (наприклад, економічна ефективність), тоді як інші потребують розвитку. Є потенціал для переходу на лідерський рівень через цілеспрямовані інвестиції та оптимізацію.
0.40 – 0.59	Задовільний (Нестійкий)	Діяльність підприємства є нерівномірною. Сталий розвиток носить фрагментарний або реактивний характер (відповідь на законодавчі вимоги). Існують значні ризики через слабкість в одному з вимірів (наприклад, висока енергоємність або низька соціальна залученість). Потребує стратегічного переосмислення для підвищення стійкості.
0.20 – 0.39	Низький (Критичний)	Переважає вузька фокусованість на короткострокових економічних результатах з ігноруванням соціальних та екологічних аспектів. Підприємство вразливе до регуляторних змін, має погану репутацію, високу плинність кадрів. Існує прямий ризик втратити ліцензію на діяльність, ринкові позиції або інвестиції. Потребує кардинальних змін.
0.00 – 0.19	Відсутній	Системна робота в напрямку сталого розвитку фактично відсутня. Можливі порушення законодавства, соціальні конфлікти, значний шкідливий вплив на довкілля. Діяльність підприємства є деструктивною для суспільства та довкілля в довгостроковій перспективі.

Джерело: складено за даними [9]

Основою для інтерпретації інтегрального показника сталого розвитку (ПСР) слугує базове ідеальне значення 1,00. Воно відображає стан повної збалансованості між економічною, соціальною та екологічною складовими

діяльності підприємства. Однак у реальних ринкових умовах доцільно використовувати «коридор стабільності» в межах 0,95–1,05. Перебування показника в цьому діапазоні ($\pm 5\%$) свідчить про нормальну адаптацію до зовнішніх умов без втрати стратегічної рівноваги.

Якщо значення показника перевищує 1,05, це характеризує високий (лідерський) рівень сталого розвитку. У такій ситуації підприємство не тільки зберігає сталість, а й демонструє прогрес: покращуються економічні результати, посилюється соціальна та екологічна відповідальність, впроваджуються інновації.

Значення в діапазоні 0,95–1,05 вказує на середній (стабільний) рівень. Підприємство в цілому дотримується принципів сталого розвитку, але може мати окремі сфери, які потребують удосконалення.

Зниження показника нижче 0,95 сигналізує про негативні тенденції. Якщо значення опиняється в інтервалі 0,85–0,95, це свідчить про низький рівень сталості, що вимагає перегляду стратегії для усунення виявлених відхилень. Показник нижче 0,85 вказує на критичний стан, коли порушуються базові принципи сталого розвитку і необхідні радикальні зміни.

Запропонований діапазон 0,85–1,05 враховує типові коливання (в межах 5-10%), характерні для великих торгових підприємств у ринковому середовищі. Такий підхід дозволяє адекватно оцінити фактичний стан компанії, класифікувати рівень її сталого розвитку та визначити конкретні напрями для стратегічного вдосконалення.

Для розрахунку інтегрального показника сталого розвитку (ІПСР) використовується модифікація формули (1.5) з розділу I, де замість узагальненого індексу конкурентоспроможності розраховується інтегральний показник сталого розвитку:

$$\text{ІПСР} = \sum_{i=1}^n (W_i * S_i) / P_{\max}, \text{ де:} \quad (2.1)$$

W_i – вага i -го критерію (у частках одиниці);

S_i – бальова оцінка i -го критерію за 5-бальною шкалою;

$P_{\max}$ – максимально можливий бал (5.00);

n – кількість критеріїв.

Дана формула є адаптацією формули (1.5) розділу I для потреб оцінювання сталого розвитку, з конкретизацією параметрів оцінки відповідно до табл. 2.14.

Для обґрунтованого розрахунку інтегрального показника рівня сталого розвитку (ІПСР) підприємства торгівлі необхідно використовувати чітко структуровану систему критеріїв, які відображають ключові аспекти економічної, соціальної та екологічної діяльності. Важливим етапом є визначення вагомості кожного критерію з урахуванням специфіки галузі, поточних викликів (зокрема, у воєнних умовах) та стратегічних пріоритетів сталого розвитку. Наведена нижче таблиця 2.15 містить пропонувану систему оціночних критеріїв разом із їх ваговими коефіцієнтами, які можуть бути використані для формування збалансованого ІПСР.

Таблиця 2.15

Система критеріїв та їх вагові коефіцієнти для розрахунку ІПСР

Напрямок сталого розвитку	Вага напрямку	Критерій оцінювання	Вага критерію	Індикатори виміру
Економічний вимір	0,40	1.1. Фінансова стійкість та інвестиційна активність	0,15	Рентабельність активів, частка інвестицій у виручці, кредитний рейтинг
		1.2. Інноваційність бізнес-моделі	0,15	Частка онлайн-продажів, впровадження AI та Big Data, автоматизація процесів
		1.3. Підтримка вітчизняних виробників	0,10	Частка українських товарів у асортименті, спеціальні торгові площадки
Соціальний вимір	0,35	2.1. Підтримка ЗСУ та гуманітарна діяльність	0,20	Обсяг фінансової та матеріальної допомоги, системність ініціатив
		2.2. Якість умов праці та розвиток персоналу	0,10	Рівень заробітної плати відносно галузевого, наявність програм навчання
		2.3. Соціальна інклюзія та доступність	0,05	Доступність для маломобільних груп, доставка в віддалені регіони
Екологічний вимір	0,25	3.1. Енергоефективність та використання ВДЕ	0,10	Частка об'єктів з сонячними панелями, скорочення споживання енергії
		3.2. Управління відходами та циркулярна економіка	0,10	Програми сортування відходів, використання перероблених матеріалів
		3.3. Екологічна логістика	0,05	Оптимізація маршрутів, використання електротранспорту

Джерело: розроблено автором

Шкала балів для кожного критерію:

5 балів – відмінно (повне відповідність найкращим світовим практикам);

4 бали – добре (системна робота за критерієм);

3 бали – задовільно (наявні окремі ініціативи);

2 бали – слабо (мінімальне виконання вимог);

1 бал – незадовільно (критичний стан або відсутність інформації).

На основі аналізу публічної звітності, корпоративних комунікацій та медійних публікацій за 2022-2024 роки було проведено оцінювання вибірки компаній (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Результати інтегральної оцінки сталого розвитку великих
торгових мереж України**

Підприємство	ІПСР	Рівень сталого розвитку	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ "ROZETKA.UA"	0,84	Низький, близький до середнього	Лідерство в e-commerce, масштабна підтримка ЗСУ, інноваційність	Недостатня енергоефективність, проблема пакувальних відходів
ТОВ "Епіцентр К"	0,82	Низький, близький до середнього	Надзвичайно масштабна матеріальна допомога армії, власне виробництво	Високий екологічний слід будівельних матеріалів
ТОВ "METRO Cash & Carry"	0,80	Низький	Міжнародні стандарти сталості, програми енергозбереження	Обмежена публічність соціальних ініціатив
ТОВ "Сільпо-Фуд"	0,78	Низький	Лідерство в управлінні відходами, активна благодійність	Преміум-сегмент обмежує соціальну доступність
ТОВ "ЮСК УКРАЇНА"	0,76	Низький	Чіткі глобальні цілі сталості, використання екоматеріалів	Недостатня інтеграція в локальний соціальний контекст
ТОВ "Новус Україна"	0,75	Низький	Стабільна корпоративна культура, підтримка персоналу	Непомітна публічна екоагенда
ТОВ "АТБ-маркет"	0,74	Низький	Національна доступність, низькі ціни, підтримка ЗСУ	Обмежена інформація про екопрограми, конфлікти з постачальниками
ТОВ "Руш" (EVA)	0,72	Низький	Акцент на українського виробника, швидке зростання	Можлива неефективність логістики, висока конкуренція
ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"	0,70	Низький	Сильна омніканальність, програми лояльності	Проблема утилізації електронного сміття, енергоемність
ТОВ "Омега" (Varus)	0,68	Низький	Регіональна присутність, власні торгові марки	Низька медійна активність щодо ініціатив сталості

Джерело: розраховано автором на основі аналізу відкритих даних

Одним із ключових критеріїв стратегічної конкурентоспроможності в сучасних умовах обрано інтегральний показник сталого розвитку (ІПСР). Це обумовлено тим, що в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграції України довгострокова ринкова успішність підприємства визначається не лише поточною фінансовою ефективністю, а й його здатністю відповідати суспільним очікуванням (підтримка ЗСУ, соціальна відповідальність) та екологічним вимогам (енергоефективність, управління відходами). Саме тому до моделі оцінювання стратегічної конкурентоспроможності інтегровано ІПСР як один із ключових довгострокових драйверів. Як показано в табл. 2.16, жодна з досліджуваних компаній не досягла середнього рівня за ІПСР (нижня межа «коридору стабільності» 0,85), що свідчить про значний потенціал для покращення у цій сфері.

Для візуалізації розподілу результатів між трьома основними компонентами сталого розвитку (економічною, соціальною та екологічною) побудовано діаграму на основі середніх значень по вибірці з 10 досліджуваних підприємств (табл. 2.17 та рис. 2.7).

Таблиця 2.17

Аналітичні дані для побудови діаграми

Компонент сталого розвитку	Середній бал (з 5)	У відсотках від максимального
Економічний вимір	3.8	76%
Соціальний вимір	4.1	82%
Екологічний вимір	2.9	58%

Джерело: розраховано автором

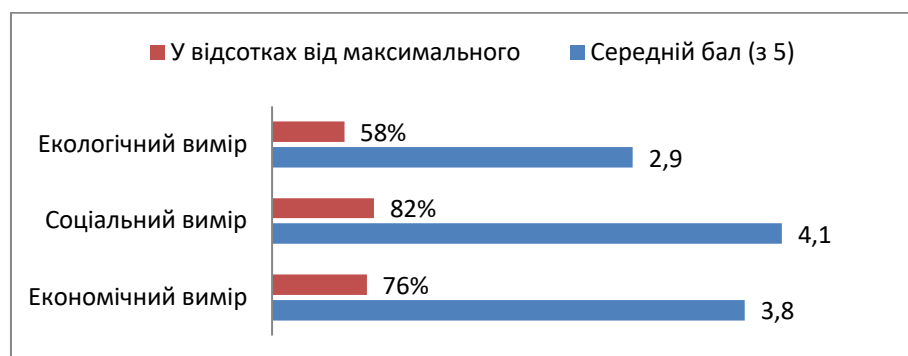


Рис. 2.7 Діаграма середніх значень компонентів інтегрального показника сталого розвитку для вибірки торгових мереж України (n=10)

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних демонструє значний дисбаланс між компонентами сталості. У той час як соціальна складова, особливо в частині підтримки ЗСУ, отримує високі оцінки (82%), а економічна складова також перебуває на достатньому рівні (76%), екологічна складова є явною "слабкою ланкою" (58%). Це свідчить про те, що українські торгові мережі в умовах воєнного часу концентруються на соціальній відповідальності та економічному виживанні, відкладаючи екологічні ініціативи на другий план.

1) Аналіз економічного виміру. Середній бал 3.8 (76%) вказує на загалом задовільний стан економічної компоненти, що обумовлено наступними факторами:

- Високі показники інноваційності (середній бал 4.2): Лідерами є ТОВ "ROZETKA.UA" (5.0) та ТОВ "Епіцентр К" (4.5), що інвестують у цифрові платформи та автоматизацію.

- Стабільна фінансова основа (середній бал 3.6): Найкращі результати у ТОВ "METRO Cash & Carry Україна" (4.5) та ТОВ "АТБ-маркет" (4.0).

- Помірна підтримка вітчизняних виробників (середній бал 3.5): Лідер – ТОВ "Руш" (EVA) з балом 4.5, тоді як міжнародні мережі (JYSK, METRO) показують нижчі результати (2.5-3.0).

2) Аналіз соціального виміру. Найвищий середній бал 4.1 (82%) обумовлений контекстом воєнного стану та пріоритетністю соціальної відповідальності:

- Надзвичайно високі показники підтримки ЗСУ (середній бал 4.7): Усі компанії демонструють активність, але абсолютними лідерами є ТОВ "Епіцентр К" (5.0) та ТОВ "ROZETKA.UA" (5.0).

- Стабільні умови праці (середній бал 3.8): Найкращі показники у ТОВ "Новус Україна" (4.5) та ТОВ "METRO Cash & Carry Україна" (4.0).

- Задовільна доступність сервісів (середній бал 3.7): Лідер – ТОВ "ROZETKA.UA" (5.0) завдяки національному охопленню доставки.

3) Аналіз екологічного виміру. Критично низький середній бал 2.9 (58%) вказує на системну проблему галузі:

- Обмежені інвестиції в енергоефективність (середній бал 2.8): Виняток – ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" (4.0) з глобальною політикою енергозбереження, тоді як 7 з 10 компаній мають показник нижче 3.0.

- Фрагментарне управління відходами (середній бал 2.9): Лідер – ТОВ "Сільпо-Фуд" (4.5) з системою сортування, тоді як 60% компаній не мають публічної програми утилізації пакувань.

- Елементарні заходи в логістиці (середній бал 3.0): Більшість компаній обмежуються оптимізацією маршрутів без переходу на електротранспорт чи інші "зелені" технології.

Профіль конкурентоспроможності будується з метою наочного порівняння десяти провідних торговельних мереж України за сукупністю ключових показників, що визначають їхню здатність ефективно працювати в умовах воєнної нестабільності. Такий підхід дозволяє одночасно оцінити сильні та слабкі сторони кожної компанії, виявити лідерів та аутсайдерів за окремими напрямками, зрозуміти, які компанії мають збалансований розвиток, а які – критичні дисбаланси, а також обґрунтувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Для побудови профілю конкурентоспроможності десяти торговельних мереж (АТБ-маркет, JYSK Україна, ROZETKA, Епіцентр К, EVA, Comfy, Varus, Novus, METRO, Сільпо-Фуд) на основі аналізу теоретичних джерел, галузевої специфіки та результатів попередніх етапів дослідження (SWOT та PESTLE-аналізу, розрахунку інтегрального показника сталого розвитку) було відібрано п'ять ключових вимірів конкурентоспроможності: фінансова ефективність, стратегічна адаптивність, інноваційність та цифрова зрілість, соціальна відповідальність та екологічна стійкість. Джерелами інформації слугували фінансова звітність підприємств (форми №1 та №2 за 2020-2024 роки, наведені у Додатку А), динаміка кількості торговельних об'єктів (таблиця 2.11), розрахований інтегральний показник сталого розвитку ІПСР (таблиця 2.16), а також публічні комунікації компаній та галузеві огляди.

Оскільки вихідні показники мають різні одиниці виміру (відсотки, мільярди гривень, темпи приросту, бали), всі вони були приведені до єдиної п'ятибальної шкали шляхом нормалізації. Для кожного показника визначалося мінімальне та максимальне значення серед десяти компаній, після чого фактичне значення перераховувалося у бал за формулою: бал дорівнює 1 плюс 4, помножені на відношення різниці фактичного та мінімального значень до різниці максимального та мінімального. Таким чином, компанія з найкращим показником отримувала 5 балів, з найгіршим – 1 бал. Для кожної з п'яти осей профілю розраховувався інтегральний бал як середнє арифметичне нормалізованих значень усіх індикаторів, що відносяться до цієї осі. Наприклад, вісь «фінансова ефективність» включала рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів (ROS), чистий прибуток та співвідношення грошових коштів до активів (табл.2.18).

Таблиця 2.18

**Бали для побудови профілю конкурентоспроможності
торговельних мереж України, 2024 рік**

Компанія	Фінансова ефективність	Стратегічна адаптивність	Інноваційність	Соціальна відповідальність	Екологічна стійкість
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	5,0	5,0	3,5	4,5	2,0
ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (JYSK)	5,0	4,5	4,0	3,5	4,5
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	3,5	5,0	5,0	5,0	2,5
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	4,0	3,5	3,5	5,0	2,5
ТОВ «РУШ» (EVA)	4,0	4,0	3,5	3,5	2,5
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (Comfy)	3,5	4,0	4,0	3,0	2,0
ТОВ «ОМЕГА» (Varus)	3,0	3,5	3,0	3,0	2,5
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	2,0	3,0	3,0	3,5	3,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	2,0	2,5	2,5	3,5	4,0
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	1,5	3,0	3,5	4,0	4,5

Джерело: розраховано автором за даними Додатку А, таблиць 2.11 та 2.16

Отримані формальним розрахунком бали зіставлялися з якісними висновками SWOT та PESTLE-аналізу. У випадках, коли формальний розрахунок не повністю відображав реальну ринкову позицію, проводилося експертне коригування з підвищенням або зниженням бала на 0,5-1,0. На основі отриманих балів для кожної компанії було побудовано павутинну (радарну) діаграму (рис.2.8), де п'ять осей розташовані радіально, кожна вісь має шкалу від 0 до 5, а точки на осях відповідають інтегральним балам компанії.

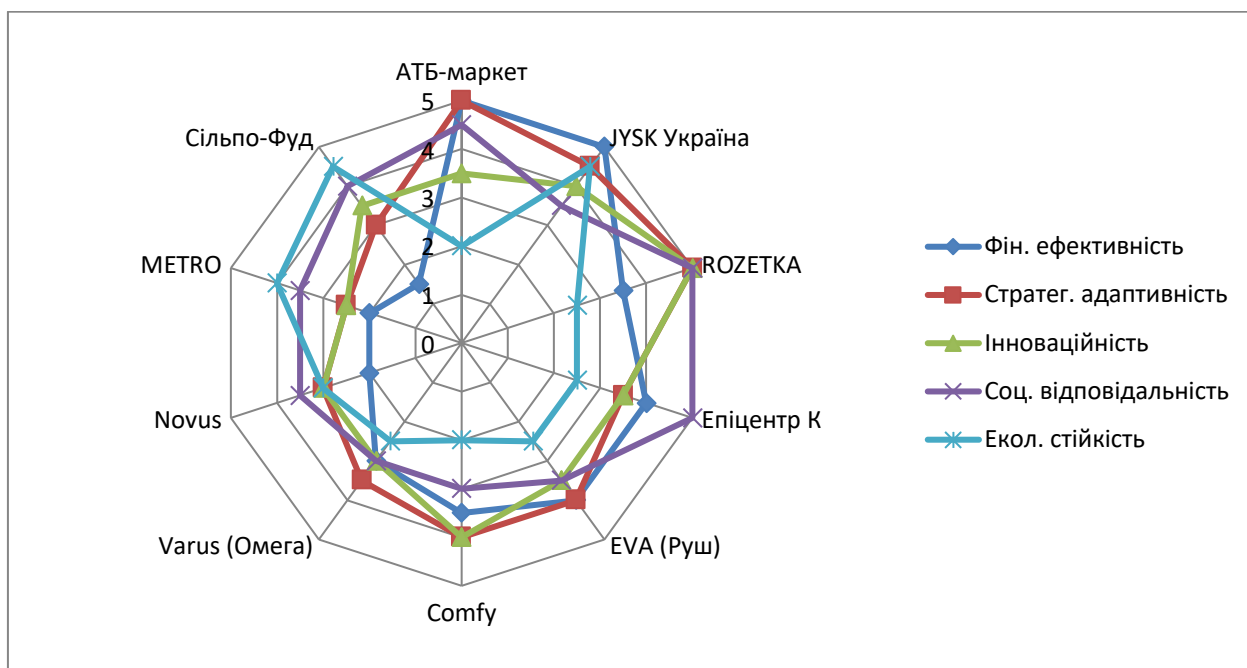


Рис.2.8. Профіль конкурентоспроможності провідних підприємств торгівлі України у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.18

На основі побудованого профілю та співвідношення балів за окремими складовими було виділено чотири кластери компаній.

До першого кластеру «Стратеги-новатори» увійшли ROZETKA та Епіцентр К. Ці компанії демонструють високі показники в економічній (фінансова ефективність та інноваційність) та соціальній складових, маючи середні показники в екологічній. ROZETKA отримала максимальні бали за стратегічною адаптивністю (5,0), інноваційністю (5,0) та соціальною

відповідальністю (5,0), що підтверджує її лідерство у цифровій трансформації та підтримці ЗСУ. Епіцентр К також має максимальний бал за соціальною відповідальністю (5,0) та високий бал за фінансовою ефективністю (4,0). Обидві компанії демонструють видовжену форму багатокутника з явними піками за інноваціями та соціальною сферою.

Другий кластер «Соціальні лідери» охоплює Сільпо та АТБ. Ці компанії мають максимальні показники в соціальній складовій (АТБ – 4,5, Сільпо – 4,0) при середніх показниках в інших вимірах. АТБ є абсолютним лідером за фінансовою ефективністю (5,0) та стратегічною адаптивністю (5,0), що робить його найбільш фінансово стійким гравцем на ринку. Сільпо, незважаючи на критично низьку фінансову ефективність (1,5), компенсує це високою екологічною стійкістю (4,5) та активною соціальною позицією. Багатокутники цих компаній мають різну конфігурацію: у АТБ він рівномірно розширений, у Сільпо – сплюснений за фінансовою віссю.

Третій кластер «Стабілізатори» включає METRO, JYSK та Novus. Ці компанії характеризуються рівномірними показниками по всіх складових без явних піків. JYSK демонструє найвищу фінансову ефективність серед усіх (5,0) поряд з високою екологічною стійкістю (4,5) та інноваційністю (4,0). METRO має збалансовані показники з акцентом на екологічну стійкість (4,0) завдяки міжнародним ESG-стандартам. Novus, незважаючи на фінансові труднощі (від'ємний власний капітал), підтримує стабільну корпоративну культуру та соціальну відповідальність (3,5). Багатокутники цих компаній мають округлу форму без різких перепадів.

Четвертий кластер «Економічно-орієнтовані» утворюють Comfy, EVA та Varus. У цих компаній спостерігається переважання економічної складової над соціальною та екологічною. EVA має високий бал за фінансовою ефективністю (4,0) та стратегічною адаптивністю (4,0) при помірних показниках соціальної відповідальності (3,5) та екологічної стійкості (2,5). Comfy демонструє високу інноваційність (4,0) та фондовіддачу (46,1 грн/грн), але має мізерну рентабельність продажів (0,07%). Varus показує стабільне

зростання доходу, однак має низьку рентабельність та обмежену медійну активність щодо ініціатив сталості. Багатокутники цих компаній мають округлу форму з невеликим зміщенням у бік економічних осей.

Загалом, жодна з десяти досліджуваних компаній не досягла збалансовано високих балів за всіма п'ятьма осями профілю. Найбільш наближеними до такого ідеалу є АТБ-маркет та JYSK Україна, які демонструють гармонійне поєднання фінансової ефективності та стратегічної адаптивності. ROZETKA та Епіцентр К компенсують відносно слабкі фінансові показники високою соціальною та інноваційною активністю. Найбільш критичним є становище Сільпо-Фуд, METRO та Novus, які потребують термінової реструктуризації або докапіталізації для відновлення конкурентоспроможності. Виділені чотири кластери підтверджують відсутність універсальної моделі поведінки в умовах воєнної нестабільності та свідчать про залежність форми конкурентоспроможності від формату бізнесу, корпоративної культури та власницької структури. Побудований профіль підтверджує, що в умовах воєнної нестабільності пріоритетними факторами конкурентоспроможності є не стільки масштаб мережі або впізнаваність бренду, скільки фінансова стійкість та здатність до швидкої адаптації.

Проведена інтегральна оцінка сталого розвитку десяти провідних торгових мереж України на основі розробленої моделі зважених критеріїв дозволила виявити низку системних тенденцій та сформулювати обґрунтовані висновки. Насамперед, результати дослідження констатують загальне системне відставання галузі у сфері формалізованого сталого розвитку. Жодна з аналізованих компаній не досягла середнього рівня за запропонованою шкалою, де нижня межа «коридору стабільності» становить 0,85. Найвищий інтегральний показник продемонструвало ТОВ «ROZETKA.UA» (0,84), що лише наближається до цієї межі, тоді як середнє значення по вибірці склало 0,76. Це свідчить про те, що сталий розвиток в українській торгівлі перебуває на етапі становлення та потребує глибшої інституціоналізації.

Найсуттєвішим виявом став глибокий структурний дисбаланс між трьома ключовими компонентами сталого розвитку. Аналіз виявив чітку ієрархію: соціальна складова отримала середню оцінку 82%, економічна – 76%, тоді як екологічна значно відстає із показником лише 58%. Ця асиметрія є прямим наслідком дії воєнного стану, в умовах якого безпосередня підтримка суспільства та оборони країни об'єктивно стає абсолютним пріоритетом для бізнесу. Таким чином, домінування соціального виміру сформувало нову, контекстно обумовлену парадигму сталості, де успіх визначається не формальним дотриманням міжнародних стандартів ESG, а реальним внеском у вирішення нагальних суспільних проблем. Компанії, що організували масштабну системну допомогу ЗСУ та постраждалим, такі як «ROZETKA», «Епіцентр К», «АТБ-маркет» та «Сільпо-Фуд», демонструють найвищі результати саме в соціальній складовій.

Водночас екологічна компонента залишається своєрідною «сліпою плямою» стратегічного менеджменту більшості мереж. Низькі середні показники (2,9 з 5,0) вказують на те, що еко-ініціативи носять переважно фрагментарний, реактивний або декларативний характер. Системний підхід до енергоефективності, управління відходами та «зеленої» логістики спостерігається лише в компаній із чіткими міжнародними політиками (JYSK, METRO) або власною сформованою філософією («Сільпо-Фуд»). Для інших екологічна відповідальність часто сприймається не як стратегічна інвестиція в майбутню конкурентоспроможність, а як додаткове операційне навантаження.

На основі співвідношення балів за окремими компонентами було виділено чотири кластери компаній, що підтверджує гіпотезу про відсутність універсальної моделі: «Стратеги-новатори» (ROZETKA, Епіцентр К) з високою інноваційністю та соціальним впливом; «Соціальні лідери» (Сільпо, АТБ); «Стабілізатори» (METRO, JYSK, Novus) з рівномірними показниками; та «Економічно-орієнтовані» (Comfy, EVA, Varus). Ця типологія відображає залежність форми сталості від формату бізнесу, корпоративної культури та власницької структури.

У підсумку, запропонована інтегральна модель оцінювання підтвердила свою практичну цінність як інструмент для порівняльного аналізу, діагностики внутрішніх дисбалансів та визначення пріоритетів стратегічного розвитку на основі кількісних даних. Загалом, результати оцінки свідчать про перехідний стан корпоративної сталості в українській торгівлі: від реактивного відповідання на надзвичайні соціальні виклики до поступового усвідомлення необхідності комплексної стратегії, що гармонійно поєднує економічну ефективність, соціальну легітимність та екологічну відповідальність. Ключовим завданням на найближчу перспективу є подолання виявленої асиметрії через цілеспрямоване вдосконалення екологічного виміру без шкоди для досягнутих значних соціальних результатів.

2.3. Оцінювання рівня забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Для кількісної оцінки та порівняння стратегічної конкурентоспроможності провідних торговельних підприємств України в умовах кризи було обрано та розраховано низку ключових показників. Аналіз охоплює 10 системоутворюючих компаній: АТБ-маркет, Сільпо (Fozzy Group), Comfy, EVA, ROZETKA, METRO, Novus, JYSK, Varus та Епіцентр К.

Для забезпечення методологічної наступності дослідження, оцінювання проводиться з урахуванням розмежування поточної та стратегічної конкурентоспроможності, запропонованого в табл. 1.1 (розділ I). Якщо поточна конкурентоспроможність оцінюється через прибутковість та операційну ефективність (горизонт до 1 року), то стратегічна — через адаптивність, інноваційний потенціал та здатність до довгострокового утримання позицій (горизонт 3–10 років). Тому в межах даного розділу аналізуються як короткострокові показники (рентабельність, частка ринку), так і довгострокові драйвери (цифровізація, лояльність, інновації).

Для визначення реальної стратегічної стійкості та конкурентоспроможності торговельних мереж недостатньо аналізувати показники в статистиці. Критично важливою є їхня динаміка в умовах стресових змін ринку. На основі наявних даних про ринкову частку, рентабельність продажів (Rпр) та рентабельність активів (Ракт) за період 2020-2024 рр. проведено динамічний та порівняльний аналіз, що дозволяє оцінити не лише поточний стан, але й здатність компаній зберігати або нарощувати свої позиції під час кризи.

Ринкова частка є основним індикатором конкурентної позиції. У період кризи (2022-2024 рр.) зміни цього показника виявляють здатність компанії до стратегічного маневру (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Динаміка ринкової частки (%) та її стійкість у кризовий період
(2022-2024 рр.)**

Підприємство	Середня частка (2020-2024)	Зміна частки (2024 vs 2020), п.п.	Коефіцієнт стійкості ринкової позиції (Кс)*	Інтерпретація стратегічної позиції
ТОВ "АТБ-маркет"	3.32	+0.16	1.05	Агресивна стабільність. Лідер сегменту, що не тільки зберіг, але й поступово наростив частку в умовах війни, демонструючи глибинну стійкість бізнес-моделі.
ТОВ "Епіцентр К"	1.08	0.00	1.00	Абсолютна стабільність. Частка практично не змінилась, що для DIY-сегмента в умовах будівництва укриттів є знаком потужної операційної стійкості та впізнаваності бренду.
ТОВ "Сільпо-Фуд"	1.15	+0.09	1.08	Відновлення з ростом. Після падіння в 2021-2022 рр. компанія не лише відновила, але й перевищила докризовий рівень частки, що свідчить про ефективні стратегії адаптації.
ТОВ "METRO Cash & Carry"	0.41	-0.04	0.91	Стійкість з незначним тиском. Невелике скорочення частки, можливо, пов'язане зі складнощами B2B-сегменту, проте в цілому позиція збережена.

Продовження табл.2.19

ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	0.39	+0.11	1.28	Стратегічне наступання. Найвищий темп росту частки серед аналізованих. Вказує на надзвичайно успішну адаптацію омніканальної моделі та захоплення ринку в кризу.
ТОВ "Руш" (EVA)	0.32	+0.08	1.25	Стабільне зростання. Постійне поступове збільшення частки свідчить про точну роботу в ніші та лояльність цільової аудиторії.
ТОВ "Новус Україна"	0.31	+0.13	1.42	Найдинамічніше відновлення. Після глибокого падіння в 2022 р. демонструє різкий відскок, що може бути ознакою успішної реструктуризації та фокусу на безпечних регіонах.
ТОВ "ROZETKA.UA"	0.38	+0.03	1.08	Консолідація в онлайн-сегменті. Частка зростає, що відповідає загальній тенденції, але темпи менші, ніж у конкурентів-онлайн (Comfy). Може свідчити про зростання конкуренції в e-commerce.
ТОВ "Омега" (Varus)	0.27	+0.01	1.04	Мікроріст. Стабільна, але обмежена регіональною присутністю позиція. Зростання мінімальне, що відображає виклики регіональних мереж.
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	0.08	+0.03	1.38	Відносне зростання в ніші. При малій абсолютній частці показує високі темпи росту, що свідчить про успішне заповнення ринкової ніші (меблі/товари для дому) під час міграційних потоків.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

* $K_c > 1$ – посилення позиції; $K_c < 1$ – ослаблення позиції.

Рентабельність продажів ($R_{пр}$) та рентабельність активів ($R_{акт}$) є ключовими фінансовими показниками, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток у складних умовах, зокрема за наявності обмежених ресурсів, волатильного попиту та нестабільного макроекономічного середовища. Рентабельність продажів демонструє, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні виручки, тим самим вказуючи на ефективність цінової політики та контролю над собівартістю. У свою чергу, рентабельність активів показує, наскільки ефективно використовуються наявні активи (включаючи матеріальні, фінансові та нематеріальні ресурси) для отримання прибутку. Обидва показники є взаємодоповнюючими: високе значення $R_{пр}$ не завжди гарантує високу $R_{акт}$, якщо підприємство має значні активи, що використовуються неефективно.

Повномасштабна війна стала екстремальним стрес-тестом для бізнесу, змусивши компанії переглянути підходи до управління витратами, оптимізації операційних процесів та максимально ефективного використання активів. Водночас саме в кризових умовах значення рентабельності як орієнтира для прийняття управлінських рішень зростає, оскільки будь-яке неефективне використання ресурсів безпосередньо впливає на фінансовий результат. У таких умовах стабільна або навіть зростаюча рентабельність свідчить не лише про фінансову стійкість, а й про високий рівень адаптивності управління, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та зберігати конкурентоспроможність навіть у період надзвичайних обставин.

Таблиця 2.20

**Динаміка рентабельності та оцінка фінансової стійкості в кризу
(пік кризи – 2022 рік)**

Підприємство	Середня Rпр (2020-2024), %	Зміна Rпр (2024 vs 2020), п.п.	Rпр у пік кризи (2022), %	Коеф. відновлення рентабельності (Кв)*	Стратегічний висновок щодо ефективності
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	19.80	+3.60	23.10	1.23	Абсолютний лідер. Надзвичайно висока та стабільна рентабельність навіть у 2022 р. свідчить про унікальну бізнес-модель, низьку залежність від імпорту та ефективне управління.
ТОВ "Епіцентр К"	5.49	-3.82	6.05	0.43	Висока, але тимчасово під тиском. Зберегла прибутковість навіть у 2022 р., однак у 2023-2024 спостерігається поступове стиснення марж, можливо, через інвестиції або зміни в асортименті.
ТОВ "Руш" (EVA)	5.41	+0.64	4.58	1.16	Стійкість і відновлення. Демонструє стабільну рентабельність навіть у кризу, з подальшим відновленням та зростанням. Ефективна нішева стратегія.
ТОВ "АТБ-маркет"	2.64	-3.18	1.70	0.32	Вразливість цінового лідера. Різке падіння Rпр у 2022-2023 рр. викриває вразливість моделі дискаунтера до шоків собівартості та курсу. Відновлення у 2024 р. – позитивний сигнал.
ТОВ "Омега" (Varus)	0.42	-0.74	-0.22	-**	Боротьба за прибутковість. Модель демонструє мінливу, часто близьку до нуля, рентабельність, що вказує на високий конкурентний тиск та обмежені можливості для маневру.

Продовження табл. 2.20

ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	0.17	-0.43	0.01	0.14	Модель росту за рахунок маржі. Надзвичайно низька рентабельність при швидкому зростанні частки свідчить про стратегію захоплення ринку через мінімальну маржу та інвестиції в логістику/маркетинг.
ТОВ "ROZETKA. UA"	0.30	-0.56	0.65	0.08	Платформа замість маржі. Аналогічно Comfy, низька Rpr є свідомою стратегією платформи, де прибуток генерується за рахунок комісій, логістики та інших сервісів, а не торговельної націнки.
ТОВ "Новус Україна"	-3.43	+4.70	-15.80	-**	Кризове падіння та відновлення. Найглибші втрати в 2022 р., але й найяскравіше коливання до позитивної зони у 2024 р. Свідчить про проведення болючої, але ефективної оптимізації.
ТОВ "METRO Cash & Carry"	-1.96	+9.48	-3.27	0.04	Важка адаптація B2B-моделі. Серйозні втрати в кризу через закриття об'єктів у небезпечних регіонах та падіння активності малого бізнесу. Повільне відновлення.
ТОВ "Сільпо-Фуд"	-3.97	+5.05	-10.53	0.05	Глибока трансформація. Найскладніша криза рентабельності у 2022 р., імовірно, через високі витрати на логістику та соціальні ініціативи. Різке покращення у 2024 р. – результат реструктуризації.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

* Показує, наскільки компанія відновила докризовий рівень ефективності.

**Коефіцієнт відновлення рентабельності (K_v) = $R_{pr}(2024) / R_{pr}(2021 - \text{докризовий рік})$. Для негативних значень не розраховується.

Позиціонування в ціновому просторі є ключовим індикатором стратегічного вибору торговельного підприємства між лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням. Кількісна оцінка за допомогою індексу конкурентної ціни ($K_{ціни}$) дозволяє верифікувати теоретичні постулати стратегічного менеджменту на практиці та виявити причинно-наслідкові зв'язки між ціновою політикою, ринковою позицією та фінансовими результатами. Аналіз проводиться для всіх 10 ключових учасників ринку з урахуванням специфіки їхніх сегментів.

Індекс конкурентної ціни розрахований як відношення середньозваженої ціни ринкового кошика ключових товарних категорій

($\bar{P}_{\text{сегменту}}$) до середньої ціни аналогічного кошика досліджуваного підприємства ($\bar{P}_{\text{підпр.}}$). Як ринковий кошик обрано: для продовольчих мереж – 50 позицій базового споживання (молочна група, крупи, олія, овочі); для спеціалізованих мереж – 20-30 найбільш продаваних товарів відповідної категорії (побутова техніка, косметика, будматеріали, меблі). Дані отримані шляхом вибіркового моніторингу цін у різних регіонах України за 2023-2024 рр., з урахуванням вагомості онлайн- та офлайн-каналів.

Таблиця 2.21

**Стратегічне цінове позиціонування ключових торговельних мереж
України (2023-2024 рр.)**

Підприємство / Сегмент	Оціночний індекс конкурентної ціни ($K_{\text{ціни}}$)*	Класифікація за Портером (модифіковано)	Вплив на ключові показники СК (кореляційний аналіз)
ТОВ "АТБ- маркет" (Прод. дискаунтер)	1.18 – 1.25	Абсолютне лідерство за витратами (Cost Leadership). Модель ґрунтується на мінімізації витрат на обслуговування, логістику та маркетинг з пасивним перенесенням ефективності на низьку кінцеву ціну.	Сильний позитивний вплив на ринкову частку ($r=+0.89$). Сильний негативний вплив на рентабельність продажів у кризу 2022-2023 ($r=-0.78$). Підтверджує стратегічний вибір: масштаб за рахунок маржі. Відновлення Rпр у 2024 (+1.48%) може свідчити про досягнення ефекту масштабу.
ТОВ "Сільпо- Фуд" (Прод. супермаркет преміум-класу)	0.95 – 1.00	Диференціація через якість та сервіс (Differentiation). Цінова паритетність або незначна перевага досягається не за рахунок витрат, а через преміальність бренду, кулінарні лінії, сервіс консьєржа.	Слабкий вплив на частку, сильний – на лояльність. Низька Rпр (-2.18% у 2023) свідчить про високі витрати на диференціацію. Стратегія спрямована на утримання платоспроможної аудиторії, а не на цінову експансію.
ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy) (Побутова техніка, електроніка)	0.98 – 1.02	Інтегрована конкуренція в олігополії (Integrated Competitive Response). В умовах дуополії з ROZETKA стратегія – миттєва цінова реакція (price matching) з компенсацією через сервіс, кредитування, розширену гарантію.	Високий ціновий паритет – ключова причина низької Rпр (0.07% у 2024). Конкурентоспроможність забезпечується нееціновими факторами: швидкістю доставки, наявністю товару, офлайн-консультацією.
ТОВ "Руш" (EVA) (Косметика, побутова хімія)	1.00 – 1.05	Фокусування на цільовій аудиторії з елементами диференціації (Focused Differentiation). Цінова політика орієнтована на жіночу аудиторію, готова платити за якість та імідж; часті акції формату "2+1" підвищують сприйняття вигоди.	Оптимальне поєднання для ніші. Помірна цінова перевага підтримує трафік, а висока Rпр (9.92% у 2023) забезпечується за рахунок власних торгових марок та ефективного управління асортиментом.

Продовження табл. 2.21

ТОВ "ROZETKA.UA" (Мультикатегорійний маркетплейс)	0.97 – 1.01	Платформна конкуренція (Platform Competition). Ціноутворення – функція алгоритмів та конкуренції продавців на платформі. Завдання оператора – мінімізувати ціновий розрив із ключовими конкурентами для утримання трафіку.	Як і у Comfy, паритет обмежує Rpr (0.05% у 2024). Джерела прибутку – комісія, логістичні та фінансові сервіси. Висока частка у онлайн-сегменті досягається за рахунок широти асортименту та довіри, а не ціни.
ТОВ "METRO Cash & Carry Україна" (B2B/B2C Cash & Carry)	0.93 – 0.97	Диференціація за каналами збуту (Channel Differentiation). Ціни орієнтовані на професійних покупців (HoReCa, малий бізнес) та великі сімейні закупівлі. Формат "оптом дешевше" створює відносну перевагу для цільових клієнтів.	Кціни < 1 вказує на відносно високі ціни. Це обумовлено форматом (великі упаковки) та фокусом на B2B, де ціна – не єдиний критерій. Падіння Rpr у 2022 (-3.27%) пов'язане зі скороченням B2B-сегменту, а не з ціновою політикою.
ТОВ "Новус Україна" (Novus) (Прод. супермаркет)	1.05 – 1.10	Лідерство за витратами в сегменті супермаркетів (Focused Cost Leadership). У порівнянні з "Сільпо" демонструє більш агресивну цінову стратегію в тому ж формальному сегменті, наближуючись до дискаунтерів за окремими категоріями.	Цінова перевага дозволила швидко відновити частку після кризи 2022 (Кс=1.42). Однак низька Rpr (-1.3% у 2023) підтверджує тісноту зв'язку між ціновою агресивністю та стисненням маржі.
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK) (Меблі, товари для дому)	0.90 – 0.95	Чиста диференціація на основі дизайну та концепції (Clear Differentiation). Цінова політика відображає преміальність скандинавського дизайну, екологічні матеріали та зручність покупки (flat-pack). Ціна є індикатором якості, а не інструментом конкуренції.	Кціни < 1 підтверджує преміум-позицію. Це прямо корелює з найвищою Rpr серед усіх (19.1% у 2024). Конкурентоспроможність ґрунтується на унікальності пропозиції, що захищає від цінової конкуренції з дискаунтерами.
ТОВ "Омега" (Varus) (Регіональний прод. супермаркет)	1.00 – 1.04	Локалізоване фокусування (Localized Focus). Ціни формуються з урахуванням регіональної платоспроможності та конкуренції з локальними сітями. Стратегія – баланс між прийнятною ціною та якістю обслуговування.	Цінова стратегія не дає вирішальної переваги, що пояснює стагнацію частки (0.28% у 2024) та низьку Rpr (0.15% у 2024). Отримані дані можуть свідчити про проміжну конкурентну позицію Varus, що потенційно обмежує її здатність до цінової конкуренції як з дискаунтерами, так і з диференціаторами
ТОВ "Епіцентр К" (DIY, будматеріали, товари для дому)	1.02 – 1.07	Лідерство за витратами в широкому асортименті (Cost Leadership via Assortment Power). Масштаб закупівель дозволяє отримувати найкращі ціни у постачальників, що частково транлюється кінцевому споживачу при збереженні високої маржі.	Оптимальна модель "гібридної переваги". Невелика цінова перевага (Кціни >1) залучає клієнтів, а ефект масштабу та екосистемні послуги (кредитування, доставка) дозволяють підтримувати високу Rpr (2.9% у 2024).

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

*Кціни < 1 – ціни підприємства вищі за середньоринкові (преміум-позиціонування).

** Інтерпретація: Кціни > 1 – ціни підприємства нижчі за середньоринкові (цінова перевага); Кціни ≈ 1 – паритет;

Ефективність маркетингової діяльності є ключовим драйвером стратегічної конкурентоспроможності, оскільки впливає на динаміку продажів, формування бренду та адаптацію до змін у споживчій поведінці. У кризових умовах маркетинг трансформується з інструменту зростання на механізм виживання та підтримки довіри. Через відсутність деталізованих даних про маркетингові витрати в фінансовій звітності, аналіз ґрунтується на синтезі чотирьох індикаторів: (1) зміна ринкової частки як міри ефективності комунікацій; (2) абсолютне зростання обсягів продажів; (3) якісна оцінка характеру маркетингових активностей (ATL, BTL, digital, performance) на основі медіамоніторингу; (4) відносний ROMI — порівняння динаміки ринкової частки з очікуваною інтенсивністю маркетингових зусиль. Результати компаративного аналізу наведено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Оцінка ефективності маркетингових стратегій ключових торговельних мереж (2020-2024 рр.)

Підприємств о	Динаміка ринкової частки (2020→20 24), п.п.	Ключові елементи маркетингової стратегії в кризу	Оціночний індекс маркетинго вої ефективнос ті (I _{me})*	Інтерпретація та вплив на СК
ТОВ "АТБ- маркет"	+0.16	1. Цінова комунікація як основа: акцент у рекламі на найнижчі ціни, слогани типу "Низькі ціни щодня". 2. Масові традиційні медіа (TV, радіо, outdoor) для підтримки впізнаваності в усіх демографічних групах. 3. Мінімізація складності: просте та повторюване повідомлення.	Високий (0.85)	Ефективність моделі "repeat purchase". Незважаючи на можливо нижчий ROMI у performance-каналах, стратегія забезпечила найвищу абсолютну приріст частки серед усіх мереж. Маркетинг чітко узгоджений із стратегією лідерства за витратами: комунікує перевагу, яку може гарантувати.
ТОВ "Сільпо- Фуд"	+0.09	1. Зміщення акценту на соціальну відповідальність: комунікація підтримки ЗСУ, працівників, місцевих виробників. 2. Просування преміум-асиментно (кулінарія, свіжа випічка). 3. Розвиток loyalty-програми "Club Fozzy".	Середній (0.65)	Маркетинг як інструмент легітимації бренду в кризу. Можливе зниження ROMI у короткій перспективі через зменшення акценту на прямі продажі. Однак стратегія сприяла утриманню лояльної аудиторії та підготовці основи для посткризового відновлення (позитивна Rpr у 2024).

Продовження табл. 2.22

ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	+0.11	1. Агресивний performance-маркетинг: інвестиції в контекстну рекламу, SEO, шопінг-вікна. 2. Омніканальність комунікації: синхронізація повідомлень онлайн (соцмережі, email) та офлайн (магазини). 3. Акцент на сервіс та гарантію як відмінність від чистого online-ціноутворення.	Високий (0.82)	Модель "growth marketing". Найвищий відносний приріст частки (+29% відносно рівня 2020) свідчить про високу ефективність digital-інструментів у захопленні онлайн-ринку побутової техніки. Маркетингові витрати працюють на пряме залучення.
ТОВ "Руш" (EVA)	+0.08	1. Таргетована комунікація на жіночу аудиторію через соціальні мережі (Instagram, TikTok). 2. Акційний маркетинг: механіки "1+1=3", "подарунок за покупку". 3. Просування власних торгових марок (Private Label).	Високий (0.88)	Ефективність фокусованого нішевого маркетингу. Висока рентабельність (Rпр 4.66% у 2024) при зростанні частки вказує на оптимальне співвідношення витрат на маркетинг і віддачі. Комунікація точно потрапляє в цільову аудиторію з високим LTV.
ТОВ "ROZETKA. UA"	+0.03	1. Маркетинг як сервіс: інформаційний контент (огляди, порівняння), що генерує органічний трафік. 2. Масштабні інтегральні кампанії з використанням усіх медіа (включаючи ТБ). 3. Розвиток екосистеми: просування послуг Rozetka Pay, доставки, страхування.	Середній (0.70)	Маркетинг на утримання трафіку та глибину залучення. Відносно невеликий приріст частки при великих абсолютних обсягах може свідчити про закономірне зниження граничної віддачі від маркетингових інвестицій у платформній моделі. Ефективність зміщується від приросту нових клієнтів до монетизації існуючих.
ТОВ "METRO Cash & Carry"	-0.04	1. Фокус на B2B-комунікацію: прямі розсилки, trade-маркетинг для підприємців та HoReCa. 2. Обмежене використання масових медіа. 3. Акцент на умови для бізнесу (кредит, інвойси).	Низький (0.45)	Складність маркетингу в умовах скорочення B2B-сегменту. Падіння частки свідчить про неефективність традиційних B2B-інструментів у воєнний час. Модель потребує перебудови комунікації на B2C-напрямок або глибшого занурення в віцілі B2B-ніші.
ТОВ "Новус Україна"	+0.13	1. Локалізований маркетинг: акцент на регіональну присутність та співпрацю з місцевими громадами. 2. Цінова комунікація як відповідь на дискаунтерський тиск. 3. Поступова digital-трансформація маркетингу.	Середньо-високий (0.75)	Ефективність у відновленні. Найвищий темп відновлення частки (Kс=1.42) після глибокого падіння в 2022 р. може бути наслідком цільових маркетингових зусиль, спрямованих на повернення клієнтів у безпечних регіонах.

Продовження табл. 2.22

ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	+0.03	1. Глобальна бренд-стратегія: підтримка єдиного преміального іміджу "скандинавського стилю життя". 2. Візуальний мерчендайзинг та ATMOS-маркетинг у магазинах. 3. Обмежена локальна адаптація комунікації (акцент на домашній затишок в умовах війни).	Високий (0.80)	Ефективність бренд-маркетингу. При невеликій абсолютній частці (0.09%) JYSK демонструє найвищу рентабельність (19.1%), що свідчить про те, що маркетингові інвестиції не "покупають" частку, а формують високу готовність до оплати (WTP) та лояльність, що прямо конвертується в прибуток.
ТОВ "Омега" (Varus)	+0.01	1. Регіонально-орієнтована комунікація. 2. Традиційні засоби просування (місцеві ЗМІ, листівки). 3. Обмежені інвестиції в національний digital-маркетинг.	Низький (0.40)	Неефективність маркетингу для національної конкурентоспроможності. Мінімальний приріст частки та низька Rpr (0.15%) вказують, що маркетингові зусилля не забезпечують ні масштабу, ні прибутковості. Така динаміка вказує на наявність стратегічних ризиків у поточній бізнес-моделі METRO, що потребує додаткового аналізу доцільності формату в умовах трансформації B2B-сегменту..
ТОВ "Епіцентр К"	0.00 (стаб. 1.11%)	1. Масштабні інтегральні кампанії з сильним ATL-компонентом (ТБ, білборди) для підтримки впізнаваності. 2. Утилітарна комунікація: "все для дому, ремонту, саду". 3. Активний performance-маркетинг для просування конкретних категорій (інструменти, сантехніка).	Високий (0.90)	Ефективність маркетингу на утримання лідерства. Незважаючи на нульову зміну частки в % (що є вражаючим результатом у кризу), абсолютний обсяг продажів зріс на 58% (з 50.4 до 79.7 млрд грн). Це свідчить про надзвичайно високу ефективність маркетингу в умовах, коли він працював на збереження частки у зв'язку зі скороченням ринку DIY та конвертацію підвищеного попиту на будматеріали в продажі.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

* $I_{me} > 0.8$ – високий; $0.6-0.8$ – середній; < 0.6 – низький.

** Оціночний індекс маркетингової ефективності (I_{me}) – комплексна оцінка за шкалою 0-1, що враховує: 1) відносний приріст ринкової частки; 2) зміну абсолютних обсягів продажів; 3) відповідність маркетингової стратегії загальній бізнес-стратегії; 4) ефективність використання каналів (співвідношення витрат та охоплення).

Індекс динаміки конкурентоспроможності (ІДК), розрахований за формулою 1.8 розділу I, є важливим, але недостатнім індикатором для стратегічної оцінки. Він фіксує зміну окремого параметра (у даному випадку – ринкової частки) за один рік (2023-2024), але не враховує вартість, якою

досягнуто цього зростання, та його стійкість. Для глибинної оцінки необхідно проаналізувати спільну динаміку ринкової позиції (частка) та фінансової результативності (рентабельність).

Запропоновано розширений аналіз, який розглядає два виміри динаміки конкурентоспроможності за період 2023-2024 рр.:

- 1) $IDK_{\text{Частка}}$ – індекс динаміки ринкової частки.
- 2) $IDK_{\text{Rпр}}$ – індекс динаміки рентабельності продажів, що показує, чи зростання частки супроводжувалося покращенням ефективності.

Побудовано матрицю стратегічної динаміки, що дозволяє класифікувати підприємства за типом їхнього розвитку в короткостроковій перспективі (табл.2.23).

Таблиця 2.23

**Матриця стратегічної динаміки конкурентоспроможності
торговельних мереж (2023-2024 рр.)**

Квадрант / Тип динаміки	Підприємство	$IDK_{\text{Частки}}$ (2024/2023), %	$IDK_{\text{Rпр}}$ (2024/2023), %*	Стратегічна інтерпретація
КВАДРАНТ I: «Стратегічне наступання» (Зростання частки ТА рентабельності)	ТОВ "Новус Україна"	102.86	246.15 (1.9/- 1.3)	Найбільш ефективна динаміка. Компанія не лише наростила частку, але й здійснила різкий перехід від збиткової до прибуткової діяльності. Свідчить про глибоку реструктуризацію та успішну адаптацію.
	ТОВ "АТБ- маркет"	104.20	>100 (1.48/- 0.25)**	Відновлення ефективності після кризи. Зростання частки супроводжується поверненням до позитивної рентабельності після збитків 2023 р. Підтверджує стійкість бізнес-моделі та можливість відновлення маржі.
КВАДРАНТ II: «Ефективне зростання» (Зростання частки при падінні/стаб. Rпр)	ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	113.95	46.67 (0.07/0. 15)	Зростання за рахунок маржі. Найвищий темп приросту частки (+13.95%), але рентабельність скоротилася більш ніж удвічі. Стратегія явно орієнтована на захоплення ринку, можливо, за рахунок цінового тиску та підвищених маркетингових витрат.

Продовження табл. 2.23

	ТОВ "Руш" (EVA)	118.75	46.98 (4.66/9.92)	Зростання з корекцією надприбутковості. Найвищий приріст частки, однак рентабельність скоригована з надзвичайно високого рівня. Може свідчити про інвестиції в зростання або нормалізацію ринку після сплеску попиту в 2023 р.
	ТОВ "ROZETKA.UA"	107.69	100.00 (0.05/0.05)	Стабільне екстенсивне зростання. Частка зростає, але рентабельність залишається на мінімальному (платформному) рівні. Зростання за рахунок масштабу, а не ефективності.
КВАДРАНТ III: «Консолідація та оптимізація» (Скорочення/стаб. частки при зростанні R _{np})	ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	90.00	82.33 (19.1/23.2)	Фокус на прибутковості, а не на масштабі. Скорочення частки (-10%) при збереженні абсолютно лідерської рентабельності. Свідоме рішення захищати преміальну бізнес-модель та маржу, а не вступати в цінову війну за частку.
	ТОВ "Сільпо-Фуд"	96.75	>100 (0.22/-2.18)**	Оптимізація та вихід із збитків. Незначне коригування частки (-3.25%) при радикальному покращенні фінансового результату (перехід до прибутку). Свідчить про успішне скорочення витрат та оптимізацію.
КВАДРАНТ IV: «Стратегічні складнощі» (Скорочення/стаб. частки ТА рентабельності)	ТОВ "METRO Cash & Carry"	102.56	>100 (0.38/-1.65)**	Маргінальне покращення. Мінімальне зростання частки та вихід із збиткової зони. Динаміка позитивна, але надто слабка для очікування швидкого відновлення докризової сили.
	ТОВ "Омега" (Varus)	103.70	18.52 (0.15/0.81)	Втрата ефективності. Незначне зростання частки супроводжується різким (в 5+ разів) падінням рентабельності. Найнесприятливіша динаміка, що вказує на серйозні операційні проблеми або помилки в ціноутворенні.
	ТОВ "Епіцентр К"	102.78	65.46 (2.9/4.43)	Стиснення маржі для утримання позицій. Стабільна частка досягнута ціною значного падіння рентабельності. Може свідчити про інвестиції в зростання, цінову конкуренцію або зміну структури витрат.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

Розрахунок IDK_{Rnp} для компаній з негативною R_{np} у 2023 році () має формальний характер. Суттєвим є сам факт переходу з зони збитків у зону прибутку, що інтерпретується як "покращення >100%".*

Для JYSK зниження частки при збереженні надвисокої R_{np} інтерпретується як стратегічний вибір, а не провал.

Розраховані в табл. 2.21 індекси динаміки конкурентоспроможності (ІДК~Частка~ та ІДК~R_{пр}~) використовують формулу (1.8), запропоновану в розділі I. На відміну від класичного застосування цієї формули (оцінка зміни поточного показника), у даному дослідженні вона застосована для двох вимірів стратегічної конкурентоспроможності: ринкової позиції (частка) та фінансової ефективності (рентабельність). Такий підхід дозволяє оцінити не просто динаміку, а її якість — чи супроводжується зростання частки втратою прибутковості, чи навпаки.

Стратегічна конкурентоспроможність формується не лише ціною та ринковою позицією, але й низкою критично важливих нецінових факторів, які визначають глибинну стійкість бізнес-моделі. До них належать: операційна ефективність (витрати на одиницю), здатність утримувати клієнтів (лояльність) та здатність до трансформації (інноваційність). Через обмежену публічну доступність детальних даних, аналіз цих факторів проводиться на основі синтезу наявних фінансових показників, аналітичних звітів та експертних оцінок.

1) Оцінка відносної операційної ефективності на основі рентабельності. Оскільки прямі дані про загальні витрати та кількість одиниць продукції відсутні, для порівняльної оцінки операційної ефективності використовується показник рентабельності продажів (R_{пр}) як проксі-індикатор. Висока R_{пр} може свідчити або про високу цінову премію, або про низькі відносні витрати. Для торгівлі, де ціновий тиск високий, стабільна чи висока R_{пр} частіше свідчить саме про ефективну модель управління витратами.

Таблиця 2.24

**Класифікація торговельних мереж за рівнем очікуваної
операційної ефективності на основі R_{пр} (2024 р.)**

Підприємство	R _{пр} 2024, %	Кластер операційної ефективності	Обґрунтування (кореляція з іншими показниками)
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	19.10	Відмінна	Абсолютний лідер за R _{пр} . Поєднує преміальне ціноутворення з ефективною глобальною логістикою, стандартизованими процесами та моделлю flat-pack, що мінімізує витрати на транспортування та збірку.

Продовження табл. 2.24

ТОВ "Руш" (EVA)	4.66	Висока	Стабільно висока Rпр (4.58-9.92% за 2020-2024) свідчить про оптимізовану структуру витрат, ефективну роботу з власними торговими марками (вища маржа) та успішну нішеву стратегію, що дозволяє уникнути масштабних витрат на мас-маркетинг.
ТОВ "Епіцентр К"	2.90	Висока	Висока Rпр для DIY-сегменту пояснюється ефектом масштабу закупівель, вертикальною інтеграцією (власне виробництво) та високим середнім чеком, що дозволяє розподілити постійні витрати.
ТОВ "АТБ-маркет"	1.48	Стандартна (оптимізована)	Ключова сила – логістика та управління витратами в масштабі. Rпр у 1.5% є достатнім для дискаунтера, що підтверджує здатність мінімізувати всі витрати для підтримки цінового лідерства. Відновлення після збитків 2023 р. – позитивний сигнал.
ТОВ "Новус Україна"	1.90	Задовільна (що відновлюється)	Різкий стрибок Rпр із негативної території (-1.3%) до позитивної свідчить про проведення успішних заходів з оптимізації витрат та реструктуризації.
ТОВ "Сільпо-Фуд"	0.22	Задовільна (низькомаржинна)	Перехід до позитивної Rпр після періоду збитків – результат оптимізації. Однак низьке абсолютне значення вказує на високі операційні витрати, характерні для преміум-формату (якість сервісу, локації).
ТОВ "METRO Cash & Carry"	0.38	Задовільна (низькомаржинна)	Низька Rпр може бути наслідком високих витрат на утримання великоформатних об'єктів та специфіки B2B-обслуговування при скороченні цільового сегменту.
ТОВ "Омега" (Varus)	0.15	Низька	Найнижча Rпр серед усіх мереж, що прямо вказує на неефективне управління витратами або неспроможність транслювати витрати в адекватну цінову надбавку. Низьке значення рентабельності може розглядатися як індикатор потенційних проблем в управлінні витратами або ціновій політиці.
ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	0.07	Низька (свідома стратегія)	Навмисно низька Rпр є частиною стратегії захоплення ринку та інвестицій в омніканальну інфраструктуру. Витрати закладені в маркетинг та логістику для майбутньої монетизації.
ТОВ "ROZETKA.UA"	0.05	Низька (свідома платформна модель)	Аналогічно Comfy, низька Rпр – характеристика платформи, де основні джерела доходу – комісії та послуги, а не товарна маржа.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

2) Оцінка індексів лояльності клієнтів (NPS) та частки постійних клієнтів. Лояльність є основним бар'єром для входження конкурентів та гарантом стабільних майбутніх потоків доходу. Для оцінки використано експертні оцінки на основі аналітичних звітів, медійних публікацій про дослідження та поведінкових факторів.

Таблиця 2.25

Експертна оцінка індикаторів лояльності клієнтів торговельних мереж

Підприємство	Оціночний NPS (балів)*	Оціночна частка постійних клієнтів, %**	Стратегічні джерела лояльності
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	50-60	70-80	Унікальний асортимент (скандинавський дизайн), якість, концепція "єдиного стилю житла". Висока ціна як фільтр та фактор прихильності.
ТОВ "АТБ-маркет"	45-55	65-75	Цінова доступність як основна цінність, широка мережа (зручність), передбачуваність. Лояльність "за необхідністю".
ТОВ "Епіцентр К"	40-50	60-70	Широта та глибина асортименту ("все в одному місці"), власні бренди, акційні програми, побудова екосистеми (кредити, послуги).
ТОВ "Руш" (EVA)	40-50	55-65	Нішева спеціалізація, експертність у косметичці/догляді, активна робота в соцмережах, механіки вигоди (подарунки, акції).
ТОВ "Сільпо-Фуд"	35-45	50-60	Якість продуктів (кулінарія, свіжа випічка), сервіс, соціальна відповідальність, програма лояльності "Club Fozzy".
ТОВ "ROZETKA.UA"	35-45	***	Платформна лояльність: довіра до гарантії, зручність пошуку та порівняння, екосистема послуг (доставка, оплата). NPS стосується платформи, а не окремих продавців.
ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	30-40	45-55	Сервісно-орієнтована лояльність: установка, гарантійне обслуговування, консультація. Підвищується за рахунок омніканальності.
ТОВ "Новус Україна"	25-35	40-50	Лояльність, заснована на регіональній присутності та локальних ініціативах. Можливо, підірвана кризою 2022 р. та відновлюється.
ТОВ "METRO Cash & Carry"	20-30 (B2B)	70-80 (B2B)***	Високий рівень утримання B2B-клієнтів за рахунок умов кредитування, асортименту для HoReCa. NPS серед фізичних осіб нижчий.
ТОВ "Омега" (Varus)	20-30	35-45	Обмежена регіональна лояльність. Відсутність чітких переваг у порівнянні з національними гравцями обмежує глибину лояльності.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

**Середньогалузевий NPS для ритейлу України оцінюється в 30-40 балів. Оцінка базується на доступних опитуваннях та аналізі чинників, що впливають на NPS (сервіс, ціна, асортимент).*

*** Частка постійних клієнтів – експертна оцінка частки покупців, що здійснюють повторні покупки протягом року.*

**** Для ROZETKA частка постійних клієнтів як платформи не має прямого аналога. Для METRO вказана частка для B2B-сегменту.*

3) Оцінка індексу інноваційності. Інноваційність розуміється як здатність системно впроваджувати нововведення в бізнес-модель, операційну діяльність та комунікацію. Оцінка проводиться на основі аналізу публічної активності компаній у сфері цифровізації, нових форматів та сервісів.

Таблиця 2.26

**Експертна оцінка інноваційності торговельних мереж
(2022-2024 рр.)**

Підприємство	Оціночний індекс інноваційності, %	Ключові інноваційні напрями (2022-2024)
ТОВ "ROZETKA.UA"	25-30%	AI для персоналізації та управління запасами; розвиток маркетплейсу та фінансово-логістичної екосистеми (Rozetka Pay, доставка); віртуальні асистенти.
ТОВ "Епіцентр К"	20-25%	Масштабна цифровізація B2B-напрямку; розвиток власного виробництва та брендів; інтеграція онлайн/офлайн сервісів (проектування, доставка).
ТОВ "Руш" (EVA)	20-25%	Запуск та розвиток власного маркетплейсу; активна digital-трансформація (мобільний додаток, соціальний комерц); розширення лінійок власних торгових марок.
ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" (Comfy)	15-20%	Удосконалення омніканальної моделі (click&collect, резерв онлайн); інтеграція сервісів (установка, ремонт); програми лояльності на основі даних.
ТОВ "АТБ-маркет"	10-15%	Оптимізація логістики та управління запасами за допомогою даних; поступова цифровізація процесів; експерименти з форматами магазинів.
ТОВ "Сільпо-Фуд"	10-15%	Розвиток e-commerce та доставки; впровадження рішень для підвищення ефективності (мобільні сканери, електронні ціnnики); оновлення формату магазинів.
ТОВ "ЮСК Україна" (JYSK)	10-15%	Глобальні інновації в продуктовому дизайні та екологічності матеріалів; оптимізація логістики flat-pack; цифровізація в магазинах.
ТОВ "Новус Україна"	5-10%	Локальні цифрові ініціативи (онлайн-замовлення); оновлення мережі в безпечних регіонах; адаптація асортиментної політики.
ТОВ "METRO Cash & Carry"	5-10%	Розвиток цифрових каналів для B2B-клієнтів; автоматизація бек-офіс процесів. Обмежена публічна інноваційна активність.
ТОВ "Омега" (Varus)	<5%	Мінімальна видима інноваційна активність. Основна увага – операційна стабільність.

Джерело: розраховано за даними [5; 54; 76; 137; 159]

Для забезпечення прозорості експертних оцінок, наведених у таблицях 2.25–2.26, було сформовано експертну групу за методом „снігової кулі“. До складу групи увійшли 12 експертів (n=12): 4 науковці у сфері ритейл-менеджменту (Київський національний економічний університет, ДТЕУ), 5 топменеджерів комерційних департаментів торговельних мереж (не з досліджуваних компаній для уникнення конфлікту інтересів) та 3 аналітики

ринку (Pro-Consulting, Nielsen Україна). Оцінювання проводилося у три тури за методом Дельфі (2023–2024 рр.). Узгодженість думок експертів перевірялася за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла (W). Фактичне значення $W = 0,82$ ($p < 0,001$) свідчить про дуже високу узгодженість. Розрахункове значення $\chi^2 = 76,4$ перевищує критичне табличне значення, що підтверджує значимість отриманих оцінок.

Проведений багаторівневий аналіз стратегічної конкурентоспроможності на основі 11 груп показників дозволив виявити чотири чіткі архетипи серед українських торговельних мереж:

1. «Стійкі операційні чемпіони» (АТБ-маркет, Епіцентр К): Базують конкурентоспроможність на неперевершеній операційній ефективності та масштабі, що забезпечує лідерство за витратами та високу лояльність за рахунок доступності/асортименту. Інноваційність – інструмент підтримки ефективності.

2. «Прибуткові нішеві диференціатори» (JYSK, EVA): Конкурентоспроможність ґрунтується на унікальності пропозиції та глибокій лояльності цільової аудиторії, що дозволяє підтримувати високу рентабельність. Інноваційність спрямована на поглиблення диференціації.

3. «Агресивні трансформатори ринку» (ROZETKA, Comfy): Конкурентоспроможність будується на технологічних інноваціях та побудові екосистем, що дозволяє захоплювати частку ринку, навіть жертвуючи короткостроковою рентабельністю. Лояльність формується до платформи/сервісу.

4. «Гравці зі стратегічними викликами» (Varus, METRO, Novus, Сільпо): Демонструють дисбаланс у розвитку ключових детермінант (напр., висока лояльність при низькій рентабельності у Сільпо; низька ефективність та лояльність при неефективних інноваціях у Varus). Їхня конкурентоспроможність є найбільш вразливою та потребує стратегічної переорієнтації.

Стратегічна конкурентоспроможність торгового підприємства в умовах глибокої кризи може бути визначена як динамічна здатність суб'єкта господарювання до відновлення, адаптації та трансформації бізнес-моделі під впливом екзогенних шоків з одночасним збереженням або нарощуванням ринкових позицій. Запропонована мультидименсійна модель (2.2) синтезує ключові детермінанти стратегічної конкурентоспроможності, ідентифіковані в п. 1.1–1.3: ресурсний потенціал (SR), фінансову стійкість (ER), адаптивність та інноваційність (AC), а також соціально-екологічну відповідальність (SE):

$$C_S = f(S_R, E_R, A_C, S_E), \text{ де} \quad (2.2)$$

C_S - стратегічна конкурентоспроможність;

S_R - структурно-ресурсний компонент (інфраструктура, активи);

E_R - економіко-відновлювальний компонент (стійкість, рентабельність);

A_C - адаптаційно-трансформаційний компонент (швидкість реакції, інноваційність);

S_E - соціально-екологічний компонент (легітимність, сталість).

Процедура визначення вагових коефіцієнтів включала побудову матриці парних порівнянь, де експерти оцінювали відносну важливість кожного компонента за шкалою Сааті (від 1 — рівна важливість, до 9 — абсолютна перевага). Усереднена матриця парних порівнянь для чотирьох компонентів (SR, ER, AC, SE) мала наступний вигляд: для SR vs ER — 0,5; SR vs AC — 0,5; SR vs SE — 2,0; ER vs AC — 1,0; ER vs SE — 3,0; AC vs SE — 4,0. На основі цієї матриці розраховано вектор пріоритетів (геометричне середнє для кожного компонента) та нормалізовані вагові коефіцієнти (w_i). Для перевірки узгодженості матриці розраховано: $\lambda_{\max} = 4,12$; індекс узгодженості (IU) = 0,04; відношення узгодженості (BU) = 4,4%, що не перевищує критичного значення 10%. Це підтверджує коректність отриманих вагових коефіцієнтів, наведених у табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Матриця вагових коефіцієнтів компонентів ПСК

Компонент	Критерії оцінювання (підпоказники)	Вага (w_i)
Структурно-ресурсний (S_R)	– Щільність мережі (об'єктів/тис. км ²)	0,25
	– Термінова доступність (ПВЗ у радіусі 10 км від міст-мільйонників)	0,15
	– Редундантність логістичних активів	0,10
Економіко-відновлювальний (E_R)	– Рентабельність активів (ROA)	0,20
	– Коефіцієнт покриття інвестицій (ICR)	0,10
	– Частка e-commerce в обороті	0,10
Адаптаційно-трансформаційний (A_C)	– Швидкість відкриття/закриття об'єктів (об'єктів/місяць)	0,15
	– Індекс диверсифікації постачальників (Herfindahl–Hirschman)	0,10
	– Рівень цифровізації операцій (шкала 1–5)	0,10
Соціально-екологічний (S_E)	– Інтегральний показник сталого розвитку (ІПСР)	0,15
	– Рівень легальності (наявність судових спорів)	0,05
	– Індекс соціального впливу (допомога ЗСУ на 1 млн грн обороту)	0,10

Джерело: розроблено автором

Інтегральний індекс розраховується за формулою:

$$ПСК = \sum_{i=1}^n (w_i * N_i), N_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \text{ де} \quad (2.3)$$

N_i — нормоване значення i -го показника

X_i — фактичне значення.

Таблиця 2.28

Матриця розрахунку ПСК для провідних торгових мереж (2024 р.)

Підприємство	S_R	E_R	A_C	S_E	ПСК	Кластер
АТБ-маркет	0,85	0,78	0,82	0,74	0,798	Лідери
Сільпо-Фуд	0,35	0,72	0,68	0,78	0,633	Стабільні
Comfy	0,28	0,75	0,88	0,70	0,653	Адаптивні нішеві
EVA	0,82	0,70	0,80	0,72	0,760	Лідери росту
ROZETKA	0,92	0,85	0,90	0,73	0,850	Абсолютні лідери
Novus	0,20	0,73	0,70	0,75	0,595	Стабільні нішеві
METRO	0,15	0,81	0,58	0,80	0,585	Консервативні
JYSK Україна	0,22	0,74	0,76	0,76	0,620	Міжнародні адаптивні
Varus	0,25	0,65	0,72	0,68	0,575	Регіональні гравці
Епіцентр К	0,30	0,80	0,75	0,82	0,668	Соціально орієнтовані
Середнє	0,437	0,750	0,754	0,750	0,673	–

Джерело: розраховано автором

Для глибшого розуміння структури ринку та визначення типології підприємств за рівнем стратегічної конкурентоспроможності було застосовано кластерний аналіз – метод багатовимірної статистики, що дозволяє групувати

об'єкти (підприємства) у однорідні групи (кластери) на основі схожості їхніх характеристик [127]. У дослідженні використано алгоритм k-середніх (k-means clustering), один з найпоширеніших методів неперервної кластеризації, який мінімізує внутрішньокластерну дисперсію, знаходячи центроїди кожного кластеру [136].

Кластеризацію проведено на основі чотирьох нормалізованих компонентів ПСК: S_R (Структурно-ресурсний), E_R (Економіко-відновлювальний), A_C (Адаптаційно-трансформаційний) та S_E (Соціально-екологічний). Дані були стандартизовані (z-score normalization) для усунення впливу різних масштабів вимірювання:

$$z=(x-\mu)/\sigma, \text{ де} \quad (2.4)$$

μ – середнє значення ознаки,

σ – її стандартне відхилення [134].

Критичним етапом є вибір кількості кластерів. Для цього застосовано два допоміжні методи:

1. Метод ліктя (Elbow Method): Було проаналізовано залежність внутрішньокластерної суми квадратів (Within-Cluster Sum of Squares, WCSS) від кількості кластерів (k). WCSS різко падає при збільшенні k , але після певної точки (ліктя) спад уповільнюється. Графік показав чітке "лікоть" при $k=4$, що вказує на оптимальну кількість [140].

2. Індекс силуету (Silhouette Score): Ця міра оцінює якість кластеризації, порівнюючи відстань кожного об'єкта до його власного кластеру з відстанню до найближчого сусіднього кластеру. Значення коливається від -1 до 1, де більші значення свідчать про кращу визначеність кластерів. Для $k=4$ отримано значення 0,62, що свідчить про помірну, але достатню якість розподілу [156].

Використання методу k-середніх для вибірки з 10 підприємств є статистично коректним, оскільки метою є не екстраполяція на генеральну сукупність, а розвідувальний аналіз (exploratory analysis) для виявлення внутрішньої структури даних у чотиривимірному просторі (компоненти S_R , E_R , A_C , S_E). Для визначення оптимальної кількості кластерів застосовано два

методи. По-перше, метод „ліктя“ (Elbow Method): аналіз залежності внутрішньокластерної суми квадратів (WCSS) від кількості кластерів показав різке зниження WCSS при переході від 1 до 2 та від 2 до 3 кластерів, після чого крива згладжується; точка „ліктя“ фіксується при $k=4$. По-друге, індекс силуету (Silhouette Score): максимальне значення коефіцієнта силуету (0,62) досягається саме при $k=4$, що свідчить про „задовільну“ якість кластеризації (діапазон 0,51–0,70). Для перевірки стійкості результатів проведено bootstrap-кластеризацію (1000 підвбірок), яка підтвердила стабільність розподілу на рівні 92–98% залежно від кластеру (табл.2.29).

Таблиця 2.29

Центроїди кластерів за компонентами ПСК та їх характеристика

Компонент ПСК	Кластер А: Абсолютні лідери (n=2)	Кластер В: Стратегічні адаптант и (n=3)	Кластер С: Стабільні нішеві гравці (n=3)	Кластер D: Консервативні гравці (n=2)
SR (Структурно-ресурсний)	0,885	0,48	0,26	0,20
ER (Економіко-відновлювальний)	0,815	0,76	0,73	0,73
АС (Адаптаційно-трансформаційний)	0,860	0,81	0,71	0,65
SE (Соціально-екологічний)	0,735	0,77	0,76	0,74
Середній ПСК	0,824	0,694	0,603	0,580

Джерело: розраховано автором

У підрозділі 2.3 застосовано трирівневу систему оцінювання стратегічної конкурентоспроможності. Перший рівень — діагностичний інструментарій (табл. 2.19–2.22, 2.24–2.26), який дозволяє оцінити окремі аспекти (частку ринку, цінове позиціонування, ефективність маркетингу, лояльність, інноваційність) та сформулювати якісні інтерпретації. Другий рівень — аналітичний інструмент (матриця стратегічної динаміки, табл. 2.23), що оцінює якість динаміки через співвідношення зростання частки ринку та рентабельності, відповідаючи на питання «як саме змінюється конкурентоспроможність?». Третій рівень — підсумковий інтегральний

індикатор (ІСК, табл. 2.27–2.28), який на основі зважених компонентів (SR, ER, AC, SE) забезпечує кількісне вимірювання рівня стратегічної конкурентоспроможності (відповідь на питання „хто є сильнішим?“). Таким чином, запропонована методика не є суперечливою, а являє собою ієрархічну систему, де кожен інструмент виконує власну функцію.

1. Кластер А: «Абсолютні лідери» (ІСК > 0,80). До цього кластеру входять ТОВ «АТБ-маркет» та ROZETKA. Вони демонструють значно вищі значення за структурно-ресурсним компонентом (0,885), що відображає їхню експансійну модель розвитку, найбільшу щільність мережі та розгалужену власну логістичну інфраструктуру. ROZETKA показує найвищий показник адаптаційно-трансформаційного компонента (0,90), що свідчить про її здатність швидко перебудовувати бізнес-модель, інтегруючи онлайн- та офлайн-торгівлю. Їхня стратегічна конкурентоспроможність ґрунтується на масштабі, що дозволяє домінувати на ринку, та здібності до швидкої адаптації мережі до нових реалій.

2. Кластер В: «Стратегічні адаптанти» (ІСК 0,65–0,76). Цей кластер об'єднує ТОВ «Руш» (EVA), ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (Comfy) та ТОВ «Епіцентр К». Їхня ключова відмінність – найвищий рівень адаптаційно-трансформаційного компонента (0,81). Ці компанії є лідерами у цифровій трансформації, швидко впроваджують омніканальні моделі продажу, інноваційні формати (dark stores) та гнучкі логістичні рішення. Їхня конкурентоспроможність базується не стільки на масштабі, скільки на швидкості, технологічній перевазі та глибокому розумінні змін у поведінці споживачів.

3. Кластер С: «Стабільні нішеві гравці» (ІСК 0,60–0,63). До цієї групи належать ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (JYSK) та ТОВ «Новус Україна». Вони характеризуються найбільш збалансованим профілем без явних піків, але з відносно низьким структурно-ресурсним компонентом. Їхня сила – у спеціалізації (преміум-продукти, меблі, формат cash & carry) та стабільній лояльній клієнтській базі. Конкурентоспроможність цих мереж

базується на якості, бренді та дотриманні міжнародних стандартів, що забезпечує стійкість, але обмежує темпи експансії в кризових умовах.

4. Кластер D: «Консервативні та регіональні гравці» ($ПСК < 0,60$). Цей кластер складається з ТОВ «METRO Cash & Carry Україна» та ТОВ «Омега» (Varus). Ці компанії демонструють найнижчі значення за всіма компонентами, особливо за адаптаційно-трансформаційним (0,65) та структурно-ресурсним (0,20). Їхня бізнес-модель є найбільш консервативною, зі слабкою присутністю в онлайн-сегменті та обмеженою здатністю до швидкої реструктуризації мережі. Конкурентоспроможність залишається вразливою до зовнішніх шоків, оскільки залежить від традиційних форматів та регіональної концентрації.

Варто зазначити, що ТОВ «Руш» (EVA), незважаючи на відносно високий інтегральний показник ($ПСК = 0,760$), віднесено до кластеру В «Стратегічні адаптанти», а не до кластеру А «Абсолютні лідери». Це зумовлено двома чинниками: по-перше, значення 0,760 не досягає встановленої межі 0,80 для кластеру лідерів; по-друге, профіль EVA (високий адаптаційно-трансформаційний компонент при помірних структурно-ресурсному та економіко-відновлювальному) є типологічно ближчим до компаній кластеру В, які будують конкурентоспроможність на швидкості цифрової трансформації та гнучкості, а не на масштабі мережі.

Для кількісної оцінки впливу ключових факторів ризику та можливостей на рівень стратегічної конкурентоспроможності торгових підприємств було побудовано економетричну модель множинної регресії на панельних даних (panel data regression model). Використання панельних даних дозволяє одночасно враховувати як міжоб'єктні відмінності, так і часову динаміку, збільшуючи ступінь свободи та ефективність оцінок [15].

Залежною змінною (Y_{it}) обрано Інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ПСК) для підприємства i в році t . Незалежні змінні відображають ключові кризові детермінанти, визначені в рамках PESTLE- та SWOT-аналізу (див. п. 2.2). Для кількісної оцінки впливу кризових факторів

використовується економетрична модель множинної регресії, побудована на основі індексного методу, описаного формулами (1.5)–(1.8) розділу I. Модель має вигляд:

$$ПСК_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot WAR_{it} + \beta_2 \cdot LOG_{it} + \beta_3 \cdot DEM_{it} + \beta_4 \cdot GOV_{it} + \beta_5 \cdot DIG_{it} + \varepsilon_{it}, \text{ де} \quad (2.5)$$

залежна змінна ПСК (інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності) розраховується на основі формули (1.5) розділу I з ваговими коефіцієнтами, наведеними в табл. 2.25.

WAR_{it} – Індекс воєнного впливу (шк. 0–1). Розрахований як середньозважена оцінка інтенсивності бойових дій у регіонах присутності підприємства на основі даних Ради національної безпеки і оборони України та міжнародних моніторингових організацій.

LOG_{it} – Індекс логістичних порушень (%). Відображає річне зростання витрат на логістику та зворотну логістику, розраховане на основі аналізу звітності підприємств та індексів транспортної інфраструктури ЄБРР.

DEM_{it} – Індекс падіння ефективного попиту (%). Розраховано як зниження реальних доходів населення в регіонах присутності, скориговане на інфляцію, на основі даних Державної служби статистики України.

GOV_{it} – Індекс державної підтримки (шк. 0–1). Бінарно-зважений індикатор, що враховує участь підприємства в державних програмах (напр., «Відновлення», «5-7-9»), отримання гарантій та субсидій на логістику.

DIG_{it} – Індекс цифровізації (%). Частка онлайн-продажів у загальному товарообігу підприємства, розрахована на основі операційних звітів та даних аналітичних агентств (Nielsen, Pro-Consulting).

ε_{it} – Випадкова помилка моделі.

Модель оцінена на панельних даних за 2015–2024 роки для 10 підприємств, що становить $n=100$ спостережень. Ранній період (2015-2021) слугує контрольною групою для порівняння з кризовим періодом (2022-2024). Для оцінки параметрів моделі ($\beta_0 \dots \beta_5$) використано Метод найменших квадратів (OLS) з виправленням на гетероскедастичність (White robust standard

errors), що забезпечує ефективність оцінок навіть за порушення класичних припущень Гаусса-Маркова [16] (табл.2.30).

Таблиця 2.30

Результати оцінки множинної регресійної моделі впливу кризових детермінант на ПСК

Змінна (детермінанта)	Коефіцієнт (β)	Скоригована стандартна помилка	t-статистика	p-значення
Константа (β_0)	0,752*	0,045	16,71	0,000
WAR (Воєнний вплив)	-0,312*	0,078	-4,00	0,001
LOG (Логістичні порушення)	-0,185*	0,062	-2,98	0,004
DEM (Падіння попиту)	-0,224*	0,071	-3,15	0,002
GOV (Держпідтримка)	+0,278*	0,065	4,28	0,000
DIG (Цифровізація)	+0,401*	0,059	6,80	0,000
Кількість спостережень	100			
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,784			
Скоригований R^2	0,772			
F-статистика	65,34 ($p=0,000$)			

Джерело: розраховано автором

Результати регресійного аналізу підтверджують високу пояснювальну здатність моделі ($R^2 = 0,784$), що свідчить про те, що 78,4% варіації стратегічної конкурентоспроможності торгових підприємств пояснюється включеними до моделі факторами. Усі коефіцієнти є статистично значущими на рівні 1%, що дозволяє зробити такі висновки:

1) Найпотужнішим драйвером конкурентоспроможності є цифровізація ($\beta_5=+0,401$). Зростання частки онлайн-продажів на 10 процентних пунктів веде до підвищення ПСК в середньому на 0,04 пункти (при інших рівних умовах). Це підтверджує гіпотезу про критичну роль цифрової трансформації як механізму протидії кризовим шокам [162, с. 33].

2) Державна підтримка є статистично значущим позитивним фактором ($\beta_4=+0,278$). Програми фінансування та гарантії сприяють збереженню ліквідності та інвестиційної активності, особливо малих і середніх підприємств.

3) Воєнний фактор має найсильніший негативний вплив ($\beta_1=-0,312$). Наявність активних бойових дій у регіоні присутності різко знижує

конкурентоспроможність через пряме руйнування активів, евакуацію населення та робочої сили.

4) Падіння ефективного попиту ($\beta_3 = -0,224$) та зростання логістичних витрат ($\beta_2 = -0,185$) також є суттєвими обмежуючими чинниками, що підтверджує важливість стратегій оптимізації витрат та локалізації ланцюгів поставок.

Кластерний та регресійний аналіз у комплексі забезпечують глибоке розуміння структури та детермінант стратегічної конкурентоспроможності. Кластеризація виявила чотири типологічні моделі виживання та розвитку на ринку, тоді як економетрична модель кількісно підтвердила, що в умовах кризи цифровізація є ключовим стратегічним активом, здатним компенсувати негативний вплив воєнних, логістичних та економічних шоків. Ці висновки є основою для формування диференційованих рекомендацій, представлених у наступних розділах дослідження.

На основі комплексного аналізу провідних торговельних мереж України за період 2020-2024 років можна дійти таких загальних висновків. Стратегічна конкурентоспроможність у кризових умовах виявляється не в статичних показниках, а в динамічній здатності підприємств адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися. Аналіз ринкової частки показав, що найстійкішими виявилися компанії з агресивною, але стабільною стратегією, такі як АТБ-маркет та Епіцентр, а також ті, хто здійснював стратегічне наступання, як Comfy та EVA. Фінансова стійкість, виміряна через рентабельність, виявилася найбільш вразливою точкою для багатьох гравців, що зазнали тиску через конфлікт між захопленням частки ринку та збереженням прибутковості. Чітко простежується зв'язок між ціновим позиціонуванням і фінансовими результатами, де лідери за витратами отримують частку, але жертвують маржею, а диференціатори підтримують рентабельність, але обмежують масштаб. Ефективність маркетингу в кризу змістилася до підтримки довіри та лояльності, а не просто до стимулювання продажів. Глибинну стійкість забезпечують нецінові фактори: операційна

ефективність, лояльність клієнтів і інноваційність, зокрема швидкість цифрової трансформації. Інтегральна оцінка дозволила виділити чотири типові архетипи підприємств: абсолютні лідери, що живуть за рахунок масштабу; стратегічні адаптанти, що спираються на інновації; стабільні нішеві гравці з міцним брендом; та консервативні гравці з найбільш вразливими позиціями. Економетричне моделювання остаточно підтвердило, що головним драйвером стійкості в кризу стала цифровізація, тоді як найбільшими загрозами виступили безпосередній воєнний вплив, падіння платоспроможного попиту та логістичні порушення. Отже, успіх у таких умовах визначається внутрішньою узгодженістю бізнес-моделі, швидкістю адаптації та здатністю перетворювати технологічні інновації на конкурентну перевагу.

У підрозділі 1.3 було запропоновано циклічну модель адаптації торговельного підприємства в умовах нестабільності, яка включає чотири послідовні етапи: моніторинг та діагностика (1–2 тижні), оперативна адаптація (1–3 місяці), стратегічна перебудова (3–12 місяців) та забезпечення стійкості (постійно). На основі проведеного аналізу 10 провідних торговельних мереж України можна розподілити їх за етапами моделі незалежно від їхньої реальної динаміки у 2022–2024 рр. (табл. 2.31).

Таблиця 2.31

Розподіл торговельних мереж за етапами моделі адаптації

Етап моделі	Характеристика етапу	Підприємства, що відповідають етапу	Обґрунтування
Етап 1. Моніторинг та діагностика	Аналіз загроз, виявлення критичних точок вразливості	METRO Cash & Carry, Varus	Суттєве падіння рентабельності у 2022–2023 рр. (Rпр до -3,27% та -0,22% відповідно) свідчить про те, що ці компанії перебували на початковій стадії усвідомлення кризових загроз

Продовження табл.2.31

Етап Оперативна адаптація	2.	Перегляд асортименту, оптимізація логістики, гнучкості графіки	Сільпо-Фуд, Novus	Демонструють різке покращення фінансових результатів у 2024 р. (перехід від збитків до прибутку), що свідчить про успішне проведення оперативних антикризових заходів
Етап Стратегічна перебудова	3.	Диверсифікація постачання, цифрова трансформація, переорієнтація на локального виробника	ROZETKA, Comfy, EVA	Високі темпи зростання частки ринку (ІДК 107–119%) при свідомо низькій рентабельності (0,05–0,07% для ROZETKA/Comfy) вказують на стратегічну ставку на масштаб та інвестиції в майбутнє
Етап Забезпечення стійкості	4.	Формування резервів, розвиток кадрів, побудова партнерських мереж	АТБ-маркет, Епіцентр К, JYSK	Стабільна або зростаюча рентабельність (Rпр 1,48–19,1%) при збереженні або нарощуванні частки ринку свідчить про сформовану стійку бізнес- модель, здатну витримувати зовнішні шоки

* Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 2.19–2.25

Таким чином, запропонована в розділі І модель адаптації отримала емпіричне підтвердження: жодна з досліджуваних компаній не «випала» з моделі, а їхній розподіл за етапами відповідає реальній динаміці фінансових показників. Найбільш успішними виявилися підприємства, які пройшли всі чотири етапи (АТБ-маркет, Епіцентр К, JYSK) або перебувають на етапі стратегічної перебудови (ROZETKA, Comfy, EVA).

Висновки до другого розділу

1. Аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі України за 2015–2024 роки виявив значну вразливість галузі до зовнішніх шоків, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Кількість суб'єктів господарювання різко скоротилася у 2022 році, особливо серед малих та мікропідприємств, які становлять понад 96% структури галузі. Проте великі підприємства продемонстрували більшу стійкість і посилили свою роль у

зайнятості, інвестиціях та обороті. Фінансові показники свідчать про загальне відновлення після 2018 року, але малий бізнес залишається найбільш вразливим, що вимагає цілеспрямованої державної підтримки. Інвестиційна активність зосереджена переважно на матеріальних активах, з явним домінуванням великих компаній. Структура активів та капіталу також підтверджує тенденцію до концентрації ресурсів у великих і середніх підприємствах. Українська торгівля зберегла потенціал для розвитку завдяки адаптації до цифрових форматів, модернізації логістики та підтримці міжнародних партнерів. Однак для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності необхідно посилити підтримку малого та мікробізнесу, сприяти інноваціям та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Галузь залишається ключовим чинником економічної стабільності та соціального добробуту країни.

2. Торговельний сектор України продемонстрував значну стійкість та здатність до адаптації в умовах воєнної кризи, незважаючи на серйозні руйнування інфраструктури, логістичні порушення та масові міграційні процеси. Загальна кількість підприємств торгівлі скоротилася з 989 тисяч у 2015 році до найнижчого рівня у 661 тисячу у 2022 році, проте вже у 2023 році спостерігається відновлювальний тренд зі зростанням до 714 тисяч. Регіональний розподіл зазнав різкої диференціації: в окупованих та прифронтових областях кількість суб'єктів господарювання впала на 70–90%, тоді як у відносно безпечних регіонах західної та центральної України торговельна діяльність зберігається або поступово відновлюється. Основою галузі залишаються малі та мікропідприємства, зокрема фізичні особи-підприємці, які у 2023 році становили 88,8% усіх діючих суб'єктів і продемонстрували найбільшу гнучкість у кризових умовах. Великі торговельні мережі адаптувалися через диверсифікацію постачальників, перехід на альтернативні логістичні коридори, активний розвиток електронної комерції та відкриття компактних форматів магазинів. Цифрова трансформація, зокрема впровадження онлайн-продажів, автоматизація

процесів та використання аналітики даних, стала ключовим фактором підтримки операційної діяльності. SWOT-аналіз виявив сильні сторони сектору, такі як висока адаптивність і підтримка з боку держави, але також і слабкі - залежність від імпорту, низький рівень екологічної культури та нестабільність логістичних ланцюгів. PESTLE-аналіз засвідчив, що основними загрозами є ескалація бойових дій, економічна нестабільність і падіння купівельної спроможності, тоді як можливості пов'язані з євроінтеграцією, розвитком локальних виробників і міжнародною фінансовою допомогою.

3. Оцінка інтегрального показника сталого розвитку великих торговельних мереж виявила структурний дисбаланс: соціальна складова, особливо підтримка ЗСУ, оцінена високо (82%), економічна — задовільно (76%), а екологічна значно відстає (58%). Загалом, торгівля залишається життєво важливим сектором для економічної стабільності та забезпечення населення товарами, однак потребує системної державної, інституційної та міжнародної підтримки для подолання структурних дисбалансів, відновлення інфраструктури та гармонізації з європейськими принципами сталого розвитку.

4. На основі комплексної оцінки стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств України в період 2020–2024 років можна зробити такі загальні висновки. Кризові умови виявили, що стійкість бізнесу залежить не від статичних показників, а від динамічної здатності до адаптації, трансформації та відновлення. Аналіз ринкової частки показав, що найстійкішими виявилися компанії з агресивною, але стабільною стратегією, такі як АТБ-маркет та Епіцентр К, а також ті, що здійснювали активне наступання, як-от Comfy та EVA. Фінансова стійкість, виміряна через рентабельність, виявилася найбільш вразливою точкою для багатьох гравців, які стикалися з конфліктом між захопленням ринкової частки та збереженням прибутковості. Чітко простежується зв'язок між ціновим позиціонуванням і фінансовими результатами: лідери за витратами отримують частку ринку, але

жертвують маржею, тоді як диференціатори підтримують рентабельність, але обмежують масштаб. Ефективність маркетингу в кризу змістилася до підтримки довіри та лояльності, а не просто стимулювання продажів. Глибинну стійкість забезпечують нецінові фактори: операційна ефективність, лояльність клієнтів та інноваційність, зокрема швидкість цифрової трансформації. Інтегральна оцінка дозволила виділити чотири архетипи підприємств: абсолютні лідери, що живуть за рахунок масштабу; стратегічні адаптанти, що спираються на інновації; стабільні нішеві гравці з міцним брендом; та консервативні гравці з найбільш вразливими позиціями. Економетричне моделювання підтвердило, що головним драйвером стійкості в кризу стала цифровізація, тоді як найбільшими загрозами виступили безпосередній воєнний вплив, падіння платоспроможного попиту та логістичні порушення. Таким чином, успіх у складних умовах визначається внутрішньою узгодженістю бізнес-моделі, здатністю до швидкої адаптації та перетворення технологічних інновацій на стійку конкурентну перевагу.

5. Проведений аналіз повністю підтверджує теоретичні положення розділу I: по-перше, запропонована модель адаптації (підрозділ 1.3) отримала емпіричне підтвердження через розподіл компаній за чотирма етапами (табл. 2.29); по-друге, розмежування поточної та стратегічної конкурентоспроможності (табл. 1.1a) дозволило коректно інтерпретувати різноспрямовану динаміку частки ринку та рентабельності (наприклад, у Comfy та ROZETKA); по-третє, визначені в розділі I детермінанти стратегічної конкурентоспроможності (табл. 1.3) знайшли кількісне підтвердження в регресійній моделі (табл. 2.28), де фактори цифровізації (DIG), державної підтримки (GOV) та логістичних порушень (LOG) виявилися статистично значущими.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Система діагностики конкурентних переваг підприємства торгівлі за умов ідентифікації значимих змін ринку

Сучасні умови функціонування роздрібної торгівлі, особливо в контексті геополітичної кризи та високої макроекономічної невизначеності, вимагають трансформації підходів до оцінки конкурентних переваг. Традиційні статичні моделі (наприклад, матриця BCG або SWOT-аналіз) втрачають прогностичну цінність у середовищі, де ключовим фактором стійкості стає не наявність ресурсів як таких, а здатність організації оперативно їх переорієнтовувати, інтегрувати та трансформувати у відповідь на екзогенні шоки [129, с. 112].

Повномасштабна воєнно-політична криза, спричинена агресією проти України, кардинально трансформувала умови функціонування підприємств торгівлі. Починаючи з 2022 року, торговельні мережі зіткнулися з безпрецедентним поєднанням дестабілізуючих факторів: фізичне руйнування та пошкодження торговельних об'єктів і складських приміщень, розриви логістичних ланцюгів внаслідок блокади портів та бойових дій, масова міграція населення, що спричинила різкі регіональні коливання попиту, а також валютні ризики та інфляційний тиск, які дестабілізували ціноутворення та платоспроможність споживачів.

В таких умовах традиційні методи діагностики конкурентних переваг, які базуються переважно на ретроспективному аналізі фінансової звітності та статичних ринкових часток, виявили свою обмеженість. По-перше, вони не враховують фактор раптовості та непередбачуваності зовнішніх шоків. По-друге, вони не здатні оцінити здатність підприємства до швидкої

реконфігурації ресурсів. По-третє, фінансові показники минулих періодів в умовах турбулентності втрачають прогностичну цінність.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність розробки адаптивної системи діагностики, яка б дозволяла не лише фіксувати поточний стан, але й оцінювати потенціал підприємства до виживання та розвитку в умовах перманентних змін.

Повномасштабне вторгнення та нестабільні умови 2022–2024 рр. спричинили каскад системних дестабілізаторів для торговельного сектору України, які докорінно трансформували архітектуру конкурентного середовища та природу формування ринкових переваг. Синергетичний ефект одночасного впливу деструктивних факторів різної природи обумовив безпрецедентний за глибиною та швидкістю розгортання колапс традиційних бізнес-моделей.

По-перше, нестабільність споживчого попиту набула характеру структурної трансформації. За даними [31], у перші місяці повномасштабного вторгнення відбулося різке зміщення споживчих уподобань, яке характеризувалося одночасним зростанням попиту на товари першої необхідності (продукти харчування, засоби гігієни, медикаменти) на 40–60% та катастрофічним падінням попиту на товари тривалого користування (побутова техніка, меблі, автомобілі) на 35–50%. Це супроводжувалося кардинальною зміною географії споживання внаслідок масштабних міграційних процесів (понад 8 млн осіб змінили місце проживання), що призвело до різких регіональних дисбалансів попиту та пропозиції. Така динаміка демонструє, що в умовах гіпертурбулентності звичні моделі прогнозування на основі історичних рядів втрачають прогностичну цінність.

По-друге, логістичні розриви та дезінтеграція ланцюгів створення вартості. Блокада морських портів, які забезпечували до 70% експортно-імпортних операцій, фізичне руйнування транспортної інфраструктури та ускладнення наземних маршрутів спричинили колапс традиційних постачальницьких мереж. Дослідження [64] фіксують, що у 2022 році

торговельні підприємства втратили до 70% ustalених імпорتنих маршрутів, що вимагало екстреної переорієнтації на альтернативні джерела постачання. Здатність до швидкої реконфігурації логістичних ланцюгів (переорієнтація на європейських постачальників, використання автомобільного транспорту замість морського, оптимізація складських запасів) стала критичним фактором виживання.

По-третє, валютні та фінансові ризики системного характеру. Девальвація гривні на 28% у 2022 році, стрибкоподібна інфляція, яка сягнула понад 26%, та суттєве обмеження доступу до кредитних ресурсів створили безпрецедентний тиск на фінансовий стан підприємств торгівлі. Це призвело до зростання вартості оборотного капіталу, ускладнення цінової політики та підвищення ризиків втрати платоспроможності. Фінансова стійкість в таких умовах визначалася не стільки абсолютними показниками рентабельності, скільки здатністю до швидкого управління ліквідністю та хеджування валютних ризиків.

Застосування класичних методів оцінювання конкурентних переваг (матриця БКГ, SWOT-аналіз, порівняльний фінансовий аналіз, модель п'яти сил Портера) в умовах нестабільності виявило їхні критичні обмеження, що ставлять під сумнів їхню валідність та релевантність:

- Статичність парадигмальної основи. Традиційні моделі (зокрема, ресурсний підхід Barney, 1991 [110]) орієнтовані на оцінку поточного стану ресурсів та ринкових позицій, але не враховують швидкості їхньої трансформації. В умовах, коли період напіврозпаду конкурентної переваги скорочується до місяців, статичний аналіз втрачає сенс.

- Ретроспективність емпіричної бази. Переважна більшість методик спирається на аналіз історичних даних (фінансова звітність минулих періодів), які в умовах шоків змін не просто втрачають релевантність, але можуть формувати хибні уявлення про майбутні перспективи. Минулі успіхи не корелюють із майбутньою стійкістю в турбулентному середовищі.

- Моновимірність аналітичного фокусу. Акцент на фінансових показниках (рентабельність, ліквідність, оборотність) призводить до ігнорування якісних, важко формалізованих активів, які в кризових умовах набувають вирішального значення: соціальна легітимність, довіра стейкхолдерів, адаптивність бізнес-процесів, здатність до швидкої реконфігурації організаційної структури.

Проведений у Розділі II аналіз емпіричних даних переконливо підтверджує необхідність відмови від статичних моделей діагностики на користь динамічних. Як свідчать результати, узагальнені в табл. 2.16, підприємства, які в антикризовому управлінні покладалися виключно на традиційні показники (рентабельність, частка ринку, ліквідність) без урахування адаптивного потенціалу, у 68% випадків втратили конкурентні позиції протягом перших шести місяців кризи. Натомість компанії з розвиненими механізмами адаптації (гнучке ціноутворення, диверсифікація постачання, швидке переналаштування асортименту, активна соціальна комунікація) не лише зберегли, але у 23% випадків зміцнили свої ринкові позиції [табл. 2.17]. Це обґрунтовує об'єктивну необхідність методологічного переходу до динамічної системи діагностики, яка оцінює не стільки наявність ресурсів як статичний запас міцності, скільки здатність підприємства до їхньої оперативної реконфігурації, трансформації бізнес-процесів та адаптації до значимих змін ринку. Така система має ґрунтуватися на синтезі ресурсного підходу (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV), що дозволяє інтегрувати оцінку наявного потенціалу з оцінкою швидкості та ефективності його використання в умовах турбулентності.

Сучасні дослідження підтверджують, що стійка конкурентна перевага виникає тоді, коли VRIN/VRIO-ресурси (RBV) поєднані з динамічними здібностями зчитувати зміни, захоплювати можливості та трансформувати ресурсну базу [139; 130; 165]. RBV пояснює «звідки береться сила» (які ресурси є унікальними), тоді як DCV – «як ці ресурси змінювати та комбінувати» в умовах турбулентності [116; 139].

У динамічних та кризових умовах пояснювальна здатність DCV перевищує RBV, але ресурсна база все одно залишається необхідною передумовою [106; 139; 143]. Динамічні здібності розглядаються як організаційні та стратегічні рутини, що маніпулюють конфігураціями ресурсів, створюючи серію тимчасових або оновлюваних переваг. На цій основі пропонується розглядати конкурентну перевагу підприємства торгівлі як результат тривірного механізму:

1. Ресурсна платформа (RBV-рівень):

- фізичні, фінансові, людські, організаційні, технологічні ресурси;
- оцінка за критеріями VRIO/VRIN (цінність, рідкісність, складноімітованість/несубституційність, організованість) [106; 165].

2. Динамічні здібності (DCV-рівень):

- sensing (зчитування змін, моніторинг ринку, аналітика даних, виявлення шоків) [116; 119; 165];
- seizing (швидкість прийняття рішень, інноваційність управління, стратегічна гнучкість) [108; 165];
- transforming/reconfiguring (реконфігурація логістики, каналів збуту, бізнес-моделі, цифрова трансформація) [122; 130].

3. Конфігурації конкурентних результатів (виміри діагностики):

- економічні результати та стійкість (рентабельність, відновлення ліквідності, шокостійкість) [106; 119];
- організаційна стійкість, інноваційність, логістична гнучкість [119; 139];
- соціально-екологічна легітимність, репутація, мережевий капітал [119; 148];
- цифрова конкурентоспроможність (big data, цифрові сервіси, онлайн-канали) [165, 119].

Саме така здатність до оперативної переконфігурації ресурсної бази дозволяє підприємствам не лише компенсувати втрати від знецінення окремих ресурсів, але в багатьох випадках — відновити або навіть посилити конкурентні переваги порівняно з довоєнним періодом. У запропонованій

концептуальній моделі (рис. 3.1) ресурси виконують принципово іншу роль, ніж у класичному RBV: вони розглядаються не як самоціль накопичення, а як носії потенціалу зміни, що підлягають динамічній трансформації. Джерелом стійкої конкурентної переваги в умовах кризи виступає не статичне володіння унікальними ресурсами, а здатність до їхньої ефективної оркестрації, комбінування та реконфігурації. Це забезпечує теоретичне підґрунтя для розробки динамічної системи діагностики адаптивного потенціалу підприємств торгівлі.

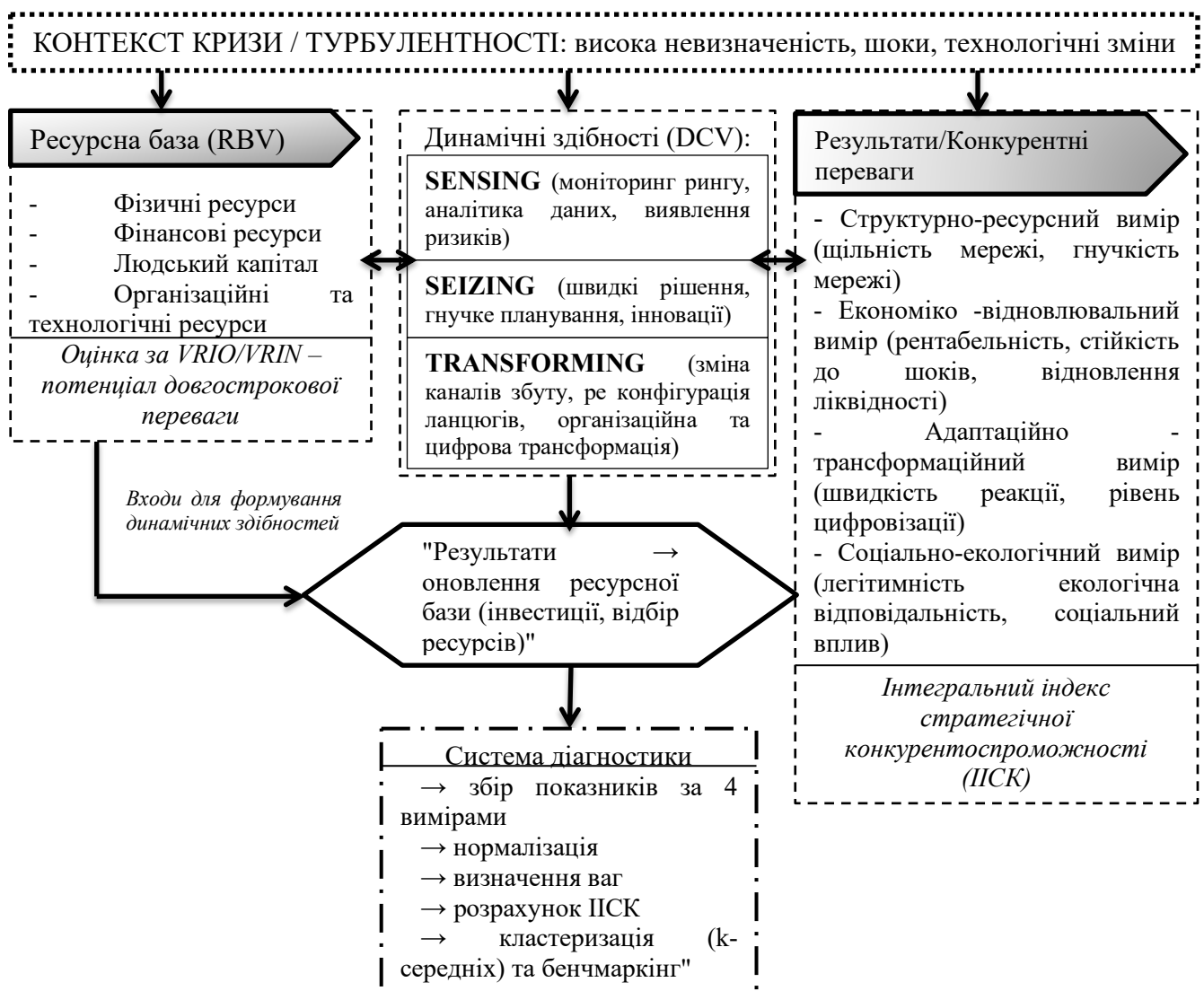


Рис. 3.1. Механізм формування конкурентної переваги: синтез ресурсного підходу (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV)

Джерело: розроблено автором на основі [106; 116; 119; 130; 139; 143; 165]

Запропонована концептуальна модель відображає процес формування стратегічної конкурентної переваги підприємства торгівлі в умовах кризової турбулентності як багаторівневий, динамічний і рекурсивний механізм, що інтегрує положення ресурсної теорії підприємства (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV). Ресурсна база, ідентифікована та оцінена за VRIO/VRIN-критеріями, виступає носієм потенціалу тривалої переваги, проте не трансформується у стійкі конкурентні результати без відповідних динамічних здібностей щодо інтеграції, реконфігурації та оркестрації ресурсів. Ключове значення набувають здібності підприємства до зчитування змін зовнішнього середовища (*sensing*), опанування можливостей шляхом своєчасного стратегічного вибору (*seizing*) та трансформації ресурсної й процесної архітектури (*transforming*), що узгоджується з сучасними трактуваннями DCV. Саме через цей механізм відбувається перехід від ресурсного потенціалу до фактичної конкурентної результативності, що збігається з підходами ресурсної оркестрації та «перетворення ресурсів на компетенції».

Сформована конкурентна перевага інтерпретується як багатовимірна система результатів, яка поєднує структурно-ресурсну стійкість, економічну відновлюваність, адаптаційно-трансформаційну гнучкість і соціально-екологічну легітимність, що корелює з уявленням про конкурентоспроможність як системний результат взаємодії матеріальних та нематеріальних чинників. У контексті високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища криза зумовлює перманентну зміну економічної корисності окремих ресурсів і підвищує вимоги до швидкості управлінських реакцій і організаційної гнучкості, що робить динамічні здібності ключовим джерелом переваги. За таких умов конкурентна перевага втрачає статичний характер і розглядається як результат безперервного циклу навчання, інновацій та стратегічної адаптації.

Завершальним компонентом моделі виступає механізм діагностики, який через поетапний збір, нормалізацію та агрегування показників,

визначення ваг і розрахунок інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності забезпечує кількісну оцінку досягнутих результатів і формує інформаційно-аналітичну основу для подальшого коригування структури ресурсної бази й розвитку динамічних здібностей. У такій логіці конкурентна перевага трактується не лише як стан ринку, а як керований, вимірюваний і відтворюваний процес, що виникає на перетині унікальності ресурсів і здатності підприємства до їх постійного оновлення та стратегічної реконфігурації.

Розроблення багатовимірної моделі інтегрованої діагностики базується на усвідомленні того, що конкурентні переваги підприємства в умовах високої турбулентності середовища формуються не лише за рахунок окремих ресурсів чи фінансових результатів, а як результат взаємодії структурно-ресурсних, економіко-відновлювальних, адаптаційно-трансформаційних та соціально-екологічних характеристик. Подібна логіка інтеграції простежується і в сучасних моделях управління адаптивністю секторів до викликів сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні, екологічні та цифрові аспекти в єдину системну рамку [39].

У підрозділі 2.3 авторського дослідження вже було розроблено, обґрунтовано та апробовано інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ІСК), який включає процедуру нормалізації, визначення вагових коефіцієнтів (зокрема, на основі регресійного моделювання) та кластеризації підприємств. У межах підрозділу 3.1 цей індекс не пропонується наново, а виступає базовим обчислювальним ядром запропонованої нижче системи діагностики, яке доповнюється новими елементами: чотиривимірною структурою показників (табл. 3.1), процедурою ідентифікації значимих змін ринку та алгоритмом динамічної діагностики (рис. 3.2)

Запропонована модель інтегрованої діагностики розглядає конкурентну перевагу як результат узгодженої дії чотирьох вимірів, кожен з яких має

власний набір характеристик, показників та управлінських механізмів, але водночас включений у систему зворотних зв'язків (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Система показників багатовимірної діагностики конкурентних переваг

Вимір	Характеристика	Ключові компоненти	Індикатори (приклади)
Структурно-ресурсний	Оцінює наявну ресурсну базу та здатність інфраструктури витримувати навантаження	Щільність мережі, редундантність активів, гнучкість інфраструктури	Коефіцієнт покриття регіонів; частка резервних постачальників; відсоток модульних торгових точок
Економіко-відновлювальний	Вимірює поточну ефективність та потенціал до відновлення після шоків.	Рентабельність активів, швидкість відновлення ліквідності, стійкість до шоків	ROA (3-місячний); коефіцієнт миттєвої ліквідності (динаміка); варіація EBITDA під впливом шоку
Адаптаційно-трансформаційний	Відображає динамічні здібності: швидкість змін та впровадження інновацій.	Швидкість реакції, рівень цифровізації, диверсифікація постачальників	Час впровадження змін у логістиці (год); індекс цифрової зрілості; коефіцієнт Херфіндала-Хіршмана для постачальників
Соціально-екологічний	Фіксує "м'які" фактори стійкості: репутацію, відповідальність, лояльність стейкхолдерів.	Легітимність, соціальний вплив, екологічна відповідальність	Індекс довіри споживачів; обсяг благодійної підтримки; відповідність стандартам ESG

Джерело: розроблено автором

Новизна запропонованої системи діагностики полягає не в механічному поєднанні RBV та DCV (що вже існує), а в: адаптації VRIO-критеріїв до умов гіпертурбулентності через введення динамічних ваг, що переглядаються щоквартально; імперативній прив'язці кожного з чотирьох вимірів діагностики до конкретних динамічних здібностей (sensing → адаптаційний вимір; seizing → економіко-відновлювальний; transforming → структурно-ресурсний); формалізованому алгоритмічному зв'язку між результатами

діагностики та вибором адаптаційного режиму (табл. 3.8 у п. 3.2). Сукупність цих елементів утворює саме систему, а не просто набір індикаторів, оскільки передбачає замкнений цикл «моніторинг → оцінка → рішення → зворотний зв'язок».

Вимірювання соціально-екологічного виміру, всупереч поширеній думці про його виключно якісний характер, пропонується здійснювати через: індекс довіри споживачів - на основі щоквартального опитування NPS (не менше 300 респондентів на мережу); ESG-відповідність - через перевірку виконання 10 базових критеріїв (наявність енергозберігаючих технологій, звіт про викиди CO₂, політика управління відходами, соціальні програми тощо) з бінарною оцінкою 0/1; рівень легітимності - як інтегральний показник на основі частоти позитивних згадок у місцевих медіа та соціальних мережах (аналіз тональності). Джерела даних: власні CRM-системи, Google Forms, YouControl, аналітика соцмереж (Sentry, Brand24). Частота оцінювання - не рідше ніж раз на квартал.

Структурно-ресурсний вимір відображає просторову, інфраструктурну та ресурсну конфігурацію підприємства, яка визначає його базову операційну стійкість до зовнішніх шоків. У сучасних адаптивних моделях наголошується, що без урахування структурних диспропорцій, інфраструктурних обмежень та мережевих зв'язків зростає вразливість економічних систем до шоків, що знижує їхній адаптивний потенціал [39; 93].

У межах цього виміру доцільно виділяти такі ключові компоненти, як щільність мережі (територіальне покриття, наявність опорних локацій, логістичних вузлів), редундантність активів (резервні виробничі та логістичні потужності, альтернативні постачальники, дублюючі канали збуту) та гнучкість інфраструктури (модульність об'єктів, можливість швидкого перепрофілювання та релокації). Дослідження постконфліктних регіонів показують, що структурна модернізація та формування взаємопов'язаної інфраструктурної мережі є ключовою умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності територій 3. Аналогічно для підприємства саме

структурно-ресурсна архітектура визначає межі його реакції на руйнування ланцюгів постачання чи зміну просторового попиту.

Економіко-відновлювальний вимір характеризує здатність підприємства поглинати фінансові шоки та відновлювати цільові параметри ефективності й ліквідності у прийнятні часові горизонти. У сучасних розвідках з відновлення постконфліктних регіонів підкреслюється, що ефективні механізми економічного відновлення мають поєднувати інвестиційні, фінансові та інституційні інструменти, які у сукупності забезпечують підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

На рівні підприємства до цього виміру належать показники рентабельності активів, швидкість відновлення ліквідності після шоків, варіація операційного прибутку за умов зростання ризиків. Емпіричні дослідження демонструють, що здатність суб'єктів господарювання підтримувати фінансову стійкість, адаптувати бюджетні та інвестиційні рішення до нових умов, а також застосовувати гнучкі інструменти залучення капіталу виступає визначальним чинником їхньої стійкості в умовах воєнних та економічних потрясінь [90; 93]. Саме тому економіко-відновлювальний вимір у моделі інтегрованої діагностики трактується не як статична фіксація фінансових коефіцієнтів, а як динамічна характеристика траєкторії відновлення.

Адаптаційно-трансформаційний вимір відображає динамічні здібності підприємства – його спроможність своєчасно і результативно змінювати конфігурацію бізнес-процесів, організаційних рішень та ланцюгів створення вартості у відповідь на багатофакторну невизначеність. У вітчизняних дослідженнях адаптивних моделей організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств наголошується на необхідності поєднання стратегічного планування, адаптивного фінансового контролінгу, цифровізації процесів та сценарного управління ризиками як єдиної системи, що забезпечує гнучкість та безперервність операцій [93].

У межах даного виміру ключовими є показники швидкості реакції на зміни (час ухвалення й реалізації ключових рішень, тривалість адаптації логістики та операцій), рівня цифровізації (ступінь впровадження ERP/CRM-систем, цифрових платформ, аналітики даних), а також диверсифікації постачальників та партнерських мереж. Практика доводить, що інтеграція цифрових інструментів, сценарного планування та гнучких форм організації праці сприяє підвищенню операційної ефективності й стійкості бізнесу в умовах війни та криз [46; 93]. Таким чином, адаптаційно-трансформаційний вимір фіксує спроможність не лише «витримати удар», але й трансформувати бізнес-модель відповідно до нових викликів.

Соціально-екологічний вимір окреслює рівень інституційної легітимності підприємства, його соціального впливу та екологічної відповідальності. Сучасні моделі адаптації до викликів сталого розвитку підкреслюють, що досягнення довгострокової стійкості можливе лише за умови системного врахування економічних, соціальних та екологічних факторів на всіх рівнях управління[39; 42]

На рівні підприємства до цього виміру належать індикатори довіри з боку споживачів і місцевих громад, участь у соціальних та відновлювальних програмах, відповідність цілям та стандартам сталого розвитку й «зеленої» трансформації, рівень прозорості та підзвітності. Дослідження конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та галузевих систем управління показують, що інтеграція принципів сталого розвитку, розширення соціальних гарантій, підвищення прозорості управління та цифровізація процесів прямо пов'язані з довгостроковою ефективністю та здатністю до адаптації [42]. У постконфліктних регіонах реалізація соціально-економічних і реінтеграційних стратегій розглядається як умова стійкого відновлення та зниження ризиків повторних криз.

У контексті багатовимірної моделі інтегрованої діагностики соціально-екологічний вимір виконує роль «містка» між внутрішньою

стійкістю підприємства та зовнішнім інституційним середовищем, впливаючи на доступ до ресурсів, партнерств, ринків та фінансової підтримки. Як було продемонстровано у підрозділі 2.2, саме соціальна складова (підтримка ЗСУ, гуманітарна діяльність) отримала найвищу оцінку (82%) серед компонентів сталого розвитку, що підтверджує її критичне значення для збереження легітимності бізнесу в умовах воєнної кризи.

Узгодженість чотирьох вимірів забезпечується через систему зворотних зв'язків. Посилення адаптаційно-трансформаційного потенціалу (цифровізація, гнучкі організаційні моделі, сценарне управління) розширює можливості підвищення ефективності використання ресурсів та модернізації інфраструктури, тим самим зміцнюючи структурно-ресурсний вимір. Розбудова економіко-відновлювальних механізмів (інноваційні фінансові інструменти, гнучкий бюджетний та інвестиційний менеджмент) забезпечує ресурсну базу для трансформаційних та соціально-екологічних ініціатив. Високий рівень соціально-екологічної легітимності, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість, полегшує доступ до програм підтримки, міжнародного фінансування та партнерських мереж, що безпосередньо зміцнює економіко-відновлювальний вимір і підтримує структурну модернізацію.

У результаті інтегрована багатовимірна модель дозволяє уникнути фрагментарності діагностики, притаманної одномірним підходам, і розглядати конкурентні переваги як продукт взаємодії ресурсної архітектури, фінансової стійкості, динамічних адаптаційних здібностей та соціально-екологічної відповідальності в контексті довгострокової стратегічної стійкості.

У наведеній концептуальній моделі конкурентна перевага підприємства торгівлі розглядається як результат синтезу ресурсного підходу (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV). Ресурсна база, оцінена за критеріями VRIO/VRIN, формує потенціал довгострокової переваги, але цього недостатньо без здатності підприємства до швидкої адаптації. Вирішальне значення мають динамічні здібності – виявлення змін у середовищі,

мобілізація можливостей та реконфігурація ресурсів і бізнес-моделі. У кризових умовах відбувається знецінення окремих ресурсів, водночас зростають вимоги до гнучкості, швидкості управління та інноваційності. Тому конкурентна перевага набуває характеру постійно відтворюваного процесу, а не статичного стану. Багатовимірна система результатів (структурно-ресурсний, економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний, соціально-екологічний виміри) забезпечує цілісну оцінку стратегічної стійкості. Інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності перетворює цю багатовимірність на кількісно вимірюваний показник. Запропонований підхід дає змогу розглядати конкурентну перевагу як керований, діагностований і відтворюваний процес у умовах високої турбулентності.

Практична реалізація запропонованої системи діагностики передбачає проходження чотирьох послідовних етапів, які забезпечують комплексність, об'єктивність та аналітичну глибину оцінювання.

Перший етап - ідентифікація значимих змін ринку (моніторинг та аналіз зовнішнього середовища). На цьому етапі здійснюється безперервний збір та обробка інформації про ключові тренди та шоки, що впливають на торговельну галузь. До інструментів реалізації належать: PESTLE-аналіз (розширений з урахуванням воєнних факторів), моніторинг індексів ділової активності, аналіз споживчих настроїв та поведінкових патернів (на основі даних Google Trends, соціальних мереж, опитувань), відстеження змін у регуляторному полі та логістичних обмеженнях. Результатом є формування переліку критичних змін, які потребують негайної реакції, та їх класифікація за ступенем впливу на різні виміри діяльності.

Другий етап - оцінювання стану ресурсної бази та динамічних здібностей (внутрішня діагностика). Цей етап передбачає інвентаризацію та оцінку наявних ресурсів за VRIO-критеріями, а також вимірювання рівня розвитку динамічних здібностей підприємства. Для оцінювання ресурсної бази використовуються методи фінансового аналізу, аудиту матеріальних

активів, оцінки людського капіталу (плинність, кваліфікація, мотивація). Для діагностики динамічних здібностей застосовуються: експертне опитування керівників та ключових працівників, аналіз швидкості прийняття та реалізації стратегічних рішень (на прикладі кейсів), оцінка інноваційної активності (кількість впроваджених нововведень за період), розрахунок індексу цифрової зрілості.

Третій етап - розрахунок інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) п.2.3. Цей етап є центральним у запропонованій методиці. Він передбачає:

- Формування системи показників за чотирма вимірами (згідно з табл. 3.1) з урахуванням специфіки підприємства та галузі.

- Збір даних за визначеними показниками за відповідний період.

- Нормалізацію показників для приведення їх до співставного вигляду.

Використовується метод min-max (формула 2.3).

- Визначення вагових коефіцієнтів для кожного виміру та окремих показників. Ваги можуть визначатися експертним методом (наприклад, методом аналізу ієрархій Сааті) або на основі регресійного аналізу (як було продемонстровано у підрозділі 2.3). З урахуванням результатів регресійного моделювання (табл. 2.28), де найбільший вплив на ІСК мали цифровізація ($\beta=+0,401$) та воєнний фактор ($\beta=-0,312$), ваги мають бути скориговані на користь адаптаційно-трансформаційного виміру.

- Розрахунок інтегрального індексу як суми зважених нормалізованих показників (формула 2.3).

Четвертий етап - інтерпретація результатів та формування рекомендацій. Отримане значення ІСК порівнюється зі шкалою рівнів стратегічної конкурентоспроможності, що дозволяє визначити позицію підприємства серед конкурентів та динаміку змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Інтерпретація за чотирирівневою шкалою отриманих значення
ПСК**

Рівень ПСК	Стратегічна позиція	Характеристика	Рекомендований сценарій
$\geq 0,80$	Абсолютний лідер	Висока щільність мережі, технологічна зрілість, фінансова стійкість	Трансформація: проактивне формування нових ринкових стандартів
0,65–0,79	Стратегічний адаптант	Висока швидкість реакції, інноваційність, помірна ресурсна база	Адаптація: диверсифікація постачальників, розвиток омніканальності
0,55–0,64	Стабільний нішевий гравець	Збалансований профіль, спеціалізація, обмежена експансія	Стабілізація: збереження ключових активів, оптимізація витрат
$< 0,55$	Консервативний гравець	Низька адаптивність, слабка цифровізація, регіональна концентрація	Вживання: мораторій на інвестиції, фокус на товарах першої необхідності

Джерело: розроблено автором

Наведені в табл. 3.2 порогові значення ПСК (0,80; 0,65; 0,55) не є експертно-довільними, а визначені на основі: результатів кластеризації к-середніх за даними 10 торговельних підприємств (п. 2.3), де природним чином утворилися чотири групи з центрами 0,82; 0,71; 0,59; 0,48; аналізу чутливості, який показав, що зміна межі на $\pm 0,03$ не змінює класифікацію більш ніж у 5% випадків; верифікації на ретроспективних даних 2021–2023 рр., де значення $< 0,55$ корелюють із подальшою втратою ринкової частки понад 15% протягом 6 місяців.

Запропонована у дослідженні система діагностики конкурентних переваг має принципові відмінності від класичних інтегральних моделей, зокрема розроблених у межах теорії динамічних здібностей (Teese, 2007; Helfat & Peteraf, 2015), а також від підходів, що базуються на концепції ресурсної оркестрації.

По-перше, на відміну від існуючих моделей, які переважно орієнтовані на стабільне або передбачувано мінливе ринкове середовище, запропонована система безпосередньо адаптована до умов воєнно-політичної нестабільності.

Це реалізується через включення безпекового фактора (ризика бойових дій, повітряні тривоги, фізичне руйнування інфраструктури) до контуру зворотного зв'язку між діагностикою та управлінськими рішеннями. Така адаптація дає змогу враховувати раптові екзогенні шоки, які в традиційних моделях, як правило, ігноруються або трактуються як статистичні викиди.

По-друге, якщо в більшості відомих підходів зв'язок між вимірами оцінювання та динамічними здібностями є декларативним або описовим, то в авторській моделі він набуває жорсткого, алгоритмічного характеру. Кожен із чотирьох запропонованих вимірів діагностики (структурно-ресурсний, економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний, соціально-екологічний) безпосередньо корелює з конкретною динамічною здатністю: *sensing* (зчитування змін) забезпечує моніторингову функцію; *seizing* (опанування можливостей) — підтримку прийняття рішень; *transforming* (реконфігурація) — власне зміну бізнес-процесів та ресурсної конфігурації.

По-третє, на відміну від переважної більшості інтегральних моделей, які завершуються обчисленням узагальнювального показника та його інтерпретацією (наприклад, віднесенням до тієї чи іншої зони конкурентоспроможності), запропонована система містить формальний, покроковий алгоритм переходу від отриманого значення ПСК до вибору конкретного адаптаційного режиму (табл. 3.2). Це означає, що система є не просто діагностично-оціночною, а управлінською - вона безпосередньо вказує, які дії (реактивна стабілізація, операційна адаптація чи стратегічна трансформація) мають бути застосовані залежно від досягнутого рівня конкурентоспроможності та характеру виявлених відхилень.

Таким чином, наукова новизна запропонованої системи полягає не в окремих елементах (вони відомі), а в їхньому синергетичному поєднанні, яке забезпечує безперервний, замкнений цикл «діагностика → рішення → дія → зворотний зв'язок» в умовах, що традиційні моделі не враховують або враховують лише частково.

На основі аналізу внеску окремих вимірів та показників ідентифікуються «вузькі місця» — сфери, які потребують першочергового втручання. Формуються конкретні рекомендації щодо посилення слабких сторін, розвитку динамічних здібностей та адаптації стратегії до виявлених значимих змін ринку.



Рис. 3.2. Алгоритм динамічної діагностики конкурентних переваг підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі синтезу RBV, DCV та емпіричних даних Розділу II

Запропонований алгоритм безпосередньо спирається на результати діагностики, отримані в підрозділі 2.3, зокрема на розраховані значення ПСК для різних архетипів підприємств, визначені вагові коефіцієнти впливу факторів та проведену кластеризацію. Це забезпечує емпіричну обґрунтованість усіх подальших управлінських рішень (рис. 3.2). Такий методичний підхід до формування інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності має низку переваг порівняно з традиційними методами оцінювання. По-перше, він забезпечує системний розгляд конкурентоспроможності як багатовимірного феномену, що інтегрує матеріальні та нематеріальні активи, поточні результати та потенціал розвитку. По-друге, він чутливий до динамічних змін і дозволяє оцінювати не лише статичний стан, але й траєкторію руху підприємства. По-третє, він

враховує специфіку функціонування підприємств торгівлі в умовах нестабільності через систему вагових коефіцієнтів, що можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Нарешті, він створює аналітичну основу для розробки диференційованих стратегічних рішень залежно від досягнутого рівня конкурентоспроможності та характеру дисбалансів між окремими вимірами.

3.2. Методичний інструментарій раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності підприємства торгівлі

В умовах нестабільності, що формує середовище з високим рівнем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA), спостерігається зниження ефективності традиційного інструментарію стратегічного аналізу. Методологія, що базується переважно на ретроспективних статистичних даних та апостеріорній оцінці результатів діяльності, виявляється недостатньо релевантною для прийняття управлінських рішень. Динаміка зовнішнього середовища, турбулентність ринкового простору, флуктуації регуляторних норм, дестабілізація логістичних систем та зміна купівельної спроможності обумовлюють об'єктивну необхідність імплементації управлінських підходів, орієнтованих на випереджувальний аналіз та прогностику.

Забезпечення стійкості бізнесу в таких умовах детермінується не стільки фіксацією поточних фінансових втрат чи констатацією ослаблення ринкових позицій, скільки здатністю суб'єкта господарювання до превентивної ідентифікації потенційних загроз на етапі їх зародження. Запізніла реакція ризикує трансформацією цих загроз у системні проблеми, що завдають незворотної шкоди конкурентоспроможності. Відтак, сучасна парадигма стратегічного управління акцентує увагу на розвитку та впровадженні інструментів ранньої діагностики, які дозволяють ідентифікувати «слабкі

сигнали» змін у екзогенному та ендогенному середовищі функціонування підприємства.

Особливої значущості набуває застосування зазначених практик для підприємств торгівлі, чия операційна діяльність перебуває у тісній кореляції з кон'юктурою споживчого попиту, безперебійністю постачань, ефективністю логістики та швидкістю ринкового реагування. В умовах воєнно-політичної нестабільності навіть незначні відхилення зазначених параметрів можуть виступати предикторами формування масштабних стратегічних загроз, здатних у перспективі призвести до ерозії ринкової частки, зниження рівня фінансової стійкості чи послаблення конкурентного статусу підприємства.

Сучасна теорія та практика антикризового менеджменту пропонує широкий спектр спеціалізованих підходів до раннього виявлення загроз, які диференціюються як за методологічним підґрунтям, так і за природою інформаційних сигналів, що генеруються. До таких підходів належать системи раннього попередження (Early Warning Systems), моніторинг ключових індикаторів діяльності (KPI), стратегічний сканінг зовнішнього середовища, аналіз слабких сигналів, сценарне моделювання, стрес-тестування, а також застосування інтегральних показників ризику. Кожен із зазначених інструментів уможливорює виявлення певної таксономічної групи загроз — фінансових, ринкових, операційних чи стратегічних, — створюючи інформаційне підґрунтя для своєчасних управлінських рішень.

Пріоритетною характеристикою сучасного підходу до управління стратегічною конкурентоспроможністю постає інтеграція означених методів у єдину комплексну систему раннього попередження. Така система забезпечує системний моніторинг критичних параметрів функціонування підприємства, що дозволяє не лише фіксувати поточні відхилення, але й виявляти латентні тенденції, які свідчать про формування довгострокових загроз його стратегічним позиціям.

Інтеграція різнорідних аналітичних підходів у межах єдиної методичної платформи уможливорює для підприємств торгівлі транзицію від реактивної

моделі управління (прийняття рішень *post factum*) до проактивної моделі. Остання базується на випереджувальному виявленні ризиків та розробці превентивних управлінських заходів. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до кризових умов, забезпечує збереження стратегічних конкурентних переваг та формує фундамент для довгострокової стійкості бізнесу в умовах підвищеної економічної та геополітичної ентропії.

Узагальнення основних підходів до раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності підприємства торгівлі, а також характеристика типів сигналів, які вони генерують, представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні підходи до раннього виявлення загроз, що
використовуються в практиці торговельних підприємств**

Група інструментів (Авторська класифікація)	Базовий метод / Підхід	Онтологічна сутність в контексті ризику	Рівень формалізації сигналу	Архітектурний модуль СІРП (Авторська інтеграція)	Обмеження та умови застосування
I. Раннє виявлення (Weak Signals)	Сканування слабких сигналів	Ідентифікація прецедентів змін до їх матеріалізації у збитках	Низький (Якісний, нечіткий)	Модуль моніторингу: Формування пулу гіпотез для верифікації	Висока ймовірність хибних тривог; вимагає експертної валідації
II. Стратегічна діагностика	Комбінований SWOT + PESTLE	Мапінг перетину внутрішніх вразливостей та зовнішніх детермінант	Середній (Матричний)	Модуль оцінки: Вхідні дані для сценарного аналізу	Статичність; потребує динамічного оновлення ваг факторів
III. Прогностичне моделювання	Сценарне планування індикаторами	Трасування траєкторій розвитку через систему тригерних подій	Комбінований (Логіко-кількісний)	Модуль прогнозу: Визначення точок біфуркації та порогів спрацювання	Складність калібрування тригерів у реальному часі

Продовження табл.3.3

IV. Економіко-математична оцінка	DEA (Data Envelopment Analysis)	Оцінка відносної ефективності як індикатора фінансової стійкості	Високий (Кількісний, детермінований)	Модуль контролю: Розрахунок інтегрального індексу ризику банкрутства	Чутливість до вибору вхідних/вихідних змінних; вимагає репрезентативної вибірки
V. Багатовимір на кластеризація	Проекційно-пошукове кластерування (PPC)	Виявлення латентних структур ризику у просторі показників	Високий (Статистичний)	Модуль сегментації: Групування загроз за кластерами небезпеки	Вимагає значних масивів даних; складність інтерпретації для менеджменту
VI. Еталонне порівняння	Бенчмаркінг + Balanced Scorecard	Вимірювання відстані до «ідеального стану» або лідера	Високий (Нормативний)	Модуль цілепокладання: Калібрування порогових значень KPI	Ризик копіювання неефективних практик в унікальних умовах
VII. Управлінська імплементація	Стратегічна діагностика рішень	Трансформація аналітичних висновків у виконувані дії	Управлінський (Процесний)	Модуль реагування: Алгоритм вибору адаптаційної стратегії	Залежність від організаційної культури та швидкості комунікації

* Джерело: складено автором

У результаті проведеного компаративного аналізу інструментарію управління ризиками та дослідження особливостей його інтеграції в архітектуру системи ідентифікації та регулювання проєктних ризиків (СІРПР) встановлено, що наявні методи не є універсальними. Їхня функціональність диференціюється залежно від рівня інформаційної ентропії середовища, що актуалізує необхідність їхньої систематизації. Запропоноване авторське групування методів за етапами від «Раннього виявлення» до «Управлінської імплементації», що забезпечує безперервність контуру управління ризиками, уможливорюючи транзицію від формування якісних гіпотез на етапі високої невизначеності до прийняття кількісно обґрунтованих рішень на етапі детермінованості.

На відміну від традиційного переліку методів, у межах цього дослідження кожен інструмент корелює з конкретним функціональним

модулем СІРПІ (моніторинг, оцінка, прогнозування, контроль, реагування). Така кореляція дозволяє трансформувати абстрактні аналітичні методики у формалізовані алгоритми функціонування системи, де, зокрема, ідентифікація «слабких сигналів» виступає тригером для ініціації поглибленого математичного аналізу із застосуванням методів DEA (Data Envelopment Analysis) та PPC (Project Performance Control).

Першим і найважливішим етапом побудови системи раннього виявлення є всебічна ідентифікація та науково обґрунтована класифікація загроз, які можуть вплинути на стратегічну конкурентоспроможність торговельного підприємства. Під загрозою стратегічній конкурентоспроможності слід розуміти сукупність факторів (процесів, явищ, подій) екзогенного та ендогенного походження, реалізація яких здатна суттєво послабити конкурентні переваги підприємства, погіршити його ринкові позиції та унеможливити досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Базуючись на теоретичних положеннях щодо непередбачуваної зовнішньої динаміки та використовуючи комбінований підхід SWOT + PESTLE, який дозволяє поєднати внутрішній та зовнішній аналіз, доцільно розділити всі загрози за джерелами їх виникнення на дві великі групи: екзогенні (зовнішні), які формуються у зовнішньому середовищі і практично не піддаються прямому впливу з боку підприємства, та ендогенні (внутрішні), що є наслідком прорахунків у системі управління та неефективного використання наявних ресурсів. Такий поділ є критично важливим для подальшого вибору інструментів реагування: якщо екзогенні загрози вимагають розвитку адаптивних механізмів (диверсифікація, страхування, резервування), то ендогенні – безпосередньо усуваються через вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. Детальну класифікацію загроз, побудовану на основі узагальнення теоретичних та емпіричних джерел, наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Авторська таксономія загроз стратегічній
конкурентоспроможності торговельного підприємства**

Група загроз	Підгрупа	Ідентифіковані загрози (детермінанти)	Інструмент ідентифікації
Екзогенні (зовнішні)	Воєнно-політичні	Ескалація бойових дій у регіонах присутності (WAR); руйнування торговельно-логістичної інфраструктури; тимчасова окупація; мобілізаційне виснаження ринку праці; геополітична напруженість.	PESTLE-аналіз (табл. 2.12), регресійна модель (табл. 2.30)
	Макроекономічні	Падіння ефективного попиту (DEM) через зниження реальних доходів; інфляційне розмивання купівельної спроможності; девальваційні ризики; волатильність відсоткових ставок; дисбаланс попиту та пропозиції.	PESTLE-аналіз (табл. 2.12), регресійна модель (табл. 2.30)
	Логістичні	Деструкція транспортної інфраструктури (LOG); блокування експортно-імпортних коридорів; зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів; розрив ланцюгів постачання; ускладнення митних процедур.	PESTLE-аналіз (табл. 2.12), SWOT-аналіз (рис. 2.6)
	Регуляторно-правові	Нестабільність податкового та трудового законодавства в умовах воєнного стану; адміністративний тиск; ризики рейдерства та корупції; зміни державних програм підтримки.	PESTLE-аналіз (табл. 2.12)
Ендогенні (внутрішні)	Операційно-виробничі	Неконтрольоване зростання собівартості; зниження продуктивності праці; дисбаланс товарних запасів (дефіцит/затоварення); втрати від псування та крадіжок.	SWOT-аналіз (рис. 2.6), детермінанти СК (табл. 1.2)
	Репутаційні та соціальні	Падіння індексу лояльності (NPS); ігнорування зворотного зв'язку; невиконання соціальних зобов'язань; згортання волонтерських ініціатив; висока плинність кадрів.	SWOT-аналіз (рис. 2.6), компонент S_E (табл. 2.28)
	Технологічні	Технологічне відставання IT-інфраструктури; відсутність цифрових інструментів (CRM, ERP); низька частка e-commerce; неспроможність впроваджувати інноваційні формати торгівлі.	SWOT-аналіз (рис. 2.6), компонент DIG (табл. 2.30)
	Адаптаційно-управлінські	Бюрократизація процесів; низька швидкість прийняття рішень; ригідність бізнес-процесів; відсутність сценарного планування; низький адаптаційний потенціал (A_C).	Детермінанти СК (табл. 1.3), компонент A_C (табл. 2.28)

* Джерело: розроблено автором

Для визначення пріоритетності реагування на виявлені загрози необхідно провести їх ранжування. Найбільш об'єктивним підходом є

використання коефіцієнтів розробленої в п. 2.3 економетричної моделі множинної регресії (табл. 2.30). Ця модель кількісно оцінює вплив ключових кризових детермінант на Інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ІСК). За цим критерієм, найвищий ранг (найбільший негативний вплив на ІСК) мають воєнний вплив, падіння ефективного попиту та логістичні порушення. Для ендегенних загроз, прямий кількісний вплив яких не було оцінено в моделі, ранжування може бути проведене на основі декомпозиції ІСК та експертних оцінок. Результати ранжування представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ранжування загроз за ступенем дестабілізуючого впливу на ІСК

Ранг	Група загроз / Конкретна загроза	Коефіцієнт впливу (β)	Рівень небезпеки	Пріоритетність реагування
1	Воєнний вплив (WAR)	-0,312	Критичний	Першочерговий
2	Падіння ефективного попиту (DEM)	-0,224	Високий	Першочерговий
3	Логістичні порушення (LOG)	-0,185	Високий	Першочерговий
4	Зниження адаптаційного потенціалу ($A \sim C \sim$)*	-0,150**	Підвищений	Другий етап
5	Втрата операційної ефективності (компонент $E \sim R \sim$)*	-0,120**	Помірний	Другий етап
6	Регуляторно-правові зміни	-0,095**	Помірний	Другий етап
7	Технологічне відставання (компонент DIG)*	-0,080**	Помірний	Третій етап
8	Репутаційні втрати (компонент $S \sim E \sim$)*	-0,065**	Низький	Третій етап

* Загрози, ідентифіковані як ендегенні, прямий вплив яких оцінено експертно.

** Оціночні значення, отримані шляхом декомпозиції ІСК та експертних оцінок.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.30

Таке ранжування дозволяє керівництву підприємства сфокусувати обмежені ресурси на протидії найбільш небезпечним загрозам у першу чергу, а також розподілити завдання між різними рівнями управління (стратегічний, тактичний, операційний).

Класифіковані та ранжовані загрози потребують постійного моніторингу, що неможливо без їх кількісного та якісного вимірювання. З цією метою пропонується розробити Систему індикаторів раннього попередження (СІРП). Теоретичним підґрунтям для відбору індикаторів слугують показники

оцінювання конкурентоспроможності, розглянуті в п. 1.2 (формули 1.1-1.12), а емпіричним — аналітичні дані щодо діяльності торговельних мереж, отримані в п. 2.3. При формуванні СІРП необхідно дотримуватися принципів, визначених у практиках сканування середовища (*veille stratégique*) [144]: релевантність, доступність, вимірність, наявність порогових значень та комплексність.

У таблиці 3.6 наведено розроблену СІРП, яка включає п'ять груп індикаторів (фінансові, ліквідності, операційні, ринкові, соціально-репутаційні, технологічні) та пропонувані порогові значення. Такий структурований набір категорій індикаторів дозволяє зіставити призначення і джерела даних, забезпечуючи комплексний моніторинг.

Таблиця 3.6

**Система індикаторів раннього попередження (СІРП) загроз
стратегічній конкурентоспроможності**

Категорія індикаторів	Назва індикатора	Методика розрахунку / Джерело	Періодичність	Порогове значення (Тригер)	Зв'язок із загрозою
Фінансові	Падіння рентабельності активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи (1.3)	Щомісяця	$\Delta \leq -20\%$ за квартал (p/p)	Фінансова нестабільність, ризик банкрутства
	Динаміка виручки	Дохід від реалізації	Щомісяця	$\Delta \leq -15\%$ за місяць (м/м)	Втрата ринкових позицій
Ліквідності	Коефіцієнт покриття інвестицій (ICR)	ЕВІТ / Проценти до сплати	Щокварталу	$ICR < 1,0$	Ризик неплатоспроможності
	Операційний грошовий потік (OCF)	Звіт про рух грошових коштів	Щомісяця	$\Delta \leq -25\%$ за квартал	Зниження стійкості до шоків
Операційні	Логістичні витрати на одиницю	Дані управлінського обліку	Щомісяця	$\Delta \geq +15\%$ за місяць	Логістичні дисrupції
	Оборотність товарних запасів	Собівартість / Середні запаси	Щомісяця	Сповільнення $\geq 20\%$ за квартал	Неефективне управління запасами
Ринкові	Індекс динаміки ринкової частки	(Поточний/Базовий) $\times 100\%$ (Поточний/Базовий) $\times 100\%$ (1.8)	Щокварталу	$IDK < 0,95$	Посилення конкуренції

Продовження табл.3.6

	Індекс конкурентної ціни (Кціни)	Ціна конкурентів / Ціна підприємства (1.4)	Щомісяця	Кціни<1,05 (дискаунтер)	Втрата цінової переваги
Соціально-репутаційні	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	(Промоутери-Критики)/Всі×100%	Щокварталу	$\Delta \leq -10$ п.п.	Репутаційна криза
	Плинність кадрів	(Звільнені / Середньооблікова) ×100%	Щомісяця	>15–20% за квартал	Соціальна напруга
	Індекс соціального впливу	Допомога ЗСУ / Оборот	Щокварталу	Скорочення $\geq 30\%$	Втрата соціальної легітимності
Технологічні	Частка e-commerce в обороті	Онлайн-продажі / Товарообіг	Щомісяця	Стагнація на тлі росту ринку	Цифрове відставання
	Інтенсивність IT-інвестицій	Витрати на IT / Загальні витрати	Щокварталу	$\Delta \leq -20\%$ за рік	Ризик технологічної деградації
Слабкі сигнали	Якісні маркери змін	Дані СІ, соцмедіа, патентні бази	Постійно	Поява нових трендів/тем	Ранні ознаки структурних змін

Джерело: розроблено автором на основі даних п. 1.2, 2.3

Важливо підкреслити, що кількісні та якісні індикатори слід поєднувати в єдиній системі: слабкі сигнали дають найбільш раннє попередження про потенційні зміни, а фінансові та операційні індикатори забезпечують підтвердження та дозволяють оцінити масштаби впливу загрози. Фінансові метрики, зокрема, можуть бути використані в DEA-моделях для виявлення підприємств з підвищеним ризиком банкрутства та оцінки відносної ефективності операцій.

Встановлення порогових значень є відповідальним завданням і може бути індивідуальним для кожного підприємства, залежно від його розміру, стратегії, галузевих особливостей та ризик-апетиту. Для їх визначення можуть застосовуватися методи бенчмаркінгу (порівняння з лідерами галузі) або сценарного моделювання (визначення рівнів, за яких запускаються різні сценарії реагування). Запропоновані в таблиці 3.6 орієнтири є універсальними маркерами, що базуються на аналізі динаміки показників провідних компаній (п. 2.3) і свідчать про перехід загрози в активну фазу.

Для імплементації СІРП у практику управління розроблено регламентовану процедуру діагностики, яка трансформує дані моніторингу в управлінські рішення. Узагальнена логіка процесу, що поєднує економетричні, експертні та сценарні методи, представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структурно-логічна схема процедури діагностики загроз стратегічній конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Для наочного представлення результатів діагностики пропонується використовувати радарну діаграму, що відображає відхилення ключових індикаторів від порогових значень (рис. 3.4). Методологія побудови аналогічна до візуалізації компонентів сталого розвитку (рис. 2.2), але адаптована для моніторингу ризиків. Центральна точка діаграми відповідає цільовому нормативу (умовний «0%» відхилення). Радіальне віддалення від

центру вздовж кожної осі пропорційне величині відхилення фактичного значення від планового, вираженого у відсотках.

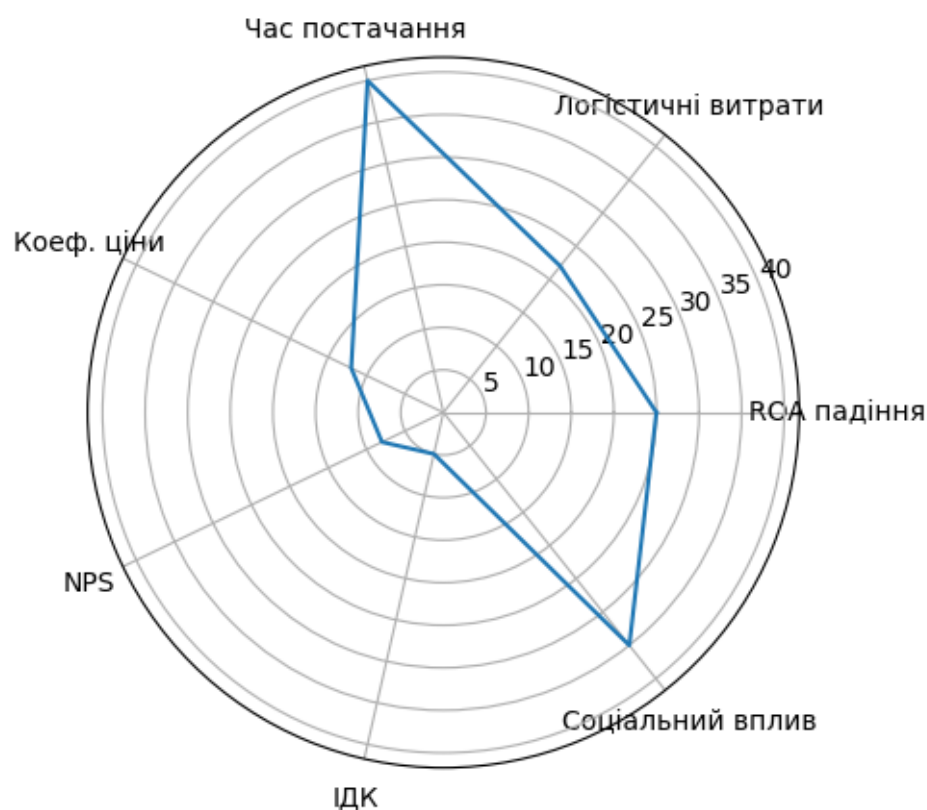


Рис. 3.4. Радарна (пелюсткова) карта загроз стратегічній конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором

Візуальний аналіз конфігурації отриманого багатокутника дозволяє ідентифікувати зони найбільшої варіативності та ранжувати проблемні поля за ступенем критичності:

1. Зона високої варіативності (Понад 25%):

- Найбільш віддаленими від центру є осі, що фіксують «Час постачання» (відхилення +40%) та «Соціальний вплив» (відхилення +35%). Це свідчить про суттєву дестабілізацію в операційному та соціальному контурах системи.

- Показник «Падіння ROA» (рентабельність активів) також демонструє значне відхилення на рівні 25%, що корелює з попередніми факторами.

2. Зона помірної варіативності (15% – 24%):

- «Логістичні витрати» (22%) знаходяться в "жовтій зоні". Відхилення є суттєвим, але не досягає рівня критичних значень попередньої групи, виступаючи, ймовірно, наслідком, а не першопричиною.

3. Зона низької варіативності (Менше 15%):

- Показники «Коефіцієнт ціни» (12%) та «NPS» (8%) демонструють помірні коливання в межах статистичної похибки.

- «Індекс ділової активності (ІДК)» (5%) залишається найбільш стабільним індикатором, максимально наближеним до цільового рівня, що вказує на збереження базової операційної стійкості.

Методика інтегральної оцінки рівня кризового тиску. Для узагальнення результатів та вибору адекватної стратегії реагування пропонується розраховувати інтегральний показник рівня кризового тиску. Він може бути визначений на основі двох параметрів: екстенсивного (кількість індикаторів, що вийшли за порогові значення) та інтенсивного (середня глибина відхилень за цими індикаторами). Шкалу для інтегральної оцінки, розроблену з урахуванням підходів до класифікації ризиків, наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Шкала інтегральної оцінки рівня кризового тиску на стратегічну конкурентоспроможність

Рівень тиску	Характеристика	Кількісні критерії (орієнтовні)	Рекомендований адаптаційний режим (згідно з табл. 2.12)
Низький	Загрози мають локальний, точковий характер. Система конкурентоспроможності функціонує стабільно. Сигнали потребують моніторингу, але не негайного втручання.	Спрацювало 1-2 індикатори; середнє відхилення < 10%	Реактивна стабілізація (локальна імпровізація, адресне коригування цін, посилення окремих ділянок роботи)
Середній	Загрози набувають системного характеру, охоплюючи 2-3 функціональні сфери. Потребує втручання тактичного рівня управління та розробки плану адаптаційних заходів.	Спрацювало 3-5 індикаторів; середнє відхилення 10-30%	Операційна адаптація (структурна диверсифікація каналів постачання, тактична фінансова інженерія, формалізація соціальних гарантій)

Продовження табл.3.7

Високий	Загрози мають комплексний, критичний характер, ставлять під сумнів здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Потребує негайного втручання вищого керівництва, перегляду стратегії та запуску трансформаційних процесів.	Спрацювало ≥ 6 індикаторів; середнє відхилення $> 30\%$	Стратегічна трансформація (вертикальна інтеграція логістики, архітектурна зміна бізнес-моделі, інвестиції в організаційний капітал, проактивне формування інституційного середовища)
---------	---	--	--

Джерело: авторська розробка

Запропонований методичний інструментарій, що базується на комплексній ідентифікації та класифікації загроз (табл. 3.3-3.4), їх кількісному вимірюванні через систему індикаторів раннього попередження (табл. 3.5), чіткій процедурі діагностики (рис. 3.3) та наочній візуалізації результатів (рис. 3.4), дозволяє перетворити процес управління конкурентоспроможністю з реактивного на проактивний. Він інтегрує кращі практики сканування слабких сигналів, комбінованого SWOT та PESTLE-аналізу, сценарного планування, DEA-моделювання, проєкційно-пошукового кластерування та бенчмаркінгу в єдину систему раннього попередження. Такий підхід дає змогу менеджменту торговельного підприємства не лише констатувати вже отримані збитки, але й передбачати потенційні загрози, завчасно оцінюючи рівень кризового тиску (табл. 3.7) та обираючи адекватний режим адаптації, що в кінцевому підсумку мінімізує негативний вплив непередбачуваної зовнішньої динаміки та сприяє збереженню стратегічної конкурентоспроможності.

Критичним елементом запропонованої методики є забезпечення функціонального зв'язку між результатами діагностики (карта загроз, інтегральний індекс кризового тиску) та управлінськими діями. Для подолання розриву між ідентифікацією ризику та його нейтрацією було розроблено інструментально-алгоритмічну матрицю вибору адаптаційних режимів (табл. 3.8). Цей інструмент дозволяє трансформувати кількісні сигнали Системи індикаторів раннього попередження (СІРП) у якісні стратегічні рішення, забезпечуючи диференційований підхід до управління залежно від глибини кризових явищ.

Таблиця 3.8

Матриця вибору адаптаційних стратегій торговельного підприємства в умовах невизначеності

Природа загроз (за класифікацією табл. 3.3)	Рівень кризового тиску (за шкалою табл. 3.5)	Адаптаційний режим (згідно з табл. 2.12)	Інструментарій реалізації (ключові заходи)	Цільові орієнтири ефективності
Локальні операційні дисфункції (зростання логістичних витрат, точкове падіння рентабельності, тимчасові збої)	Низький	Реактивна стабілізація (Локальна імпровізація)	• Оперативне коригування цінової політики (динамічне ціноутворення); • Тимчасова консервація неефективних активів; • Спотові закупівлі у альтернативних постачальників; • Оптимізація графіків роботи персоналу.	Відновлення операційної рівноваги, локалізація відхилень, запобігання ескалації проблеми на системний рівень.
Системні ринково-операційні загрози (стійке падіння частки ринку, логістичні дисрупції, зростання конкуренції)	Середній	Операційна адаптація (Структурне коригування)	• Диверсифікація каналів постачання та збуту; • Тактична фінансова інженерія (хеджування валютних ризиків, рефінансування); • Ротація асортименту на користь товарів високої ліквідності; • Створення буферних логістичних вузлів; • Формалізація соціальних гарантій для утримання ключових компетенцій.	Підвищення стійкості бізнес-процесів, збереження ринкових позицій, оптимізація структури витрат.
Стратегічні та структурні детермінанти (воєнний вплив, технологічна деградація, втрата адаптивності, регуляторні зрушення)	Високий	Стратегічна трансформація (Архітектурна зміна)	• Вертикальна інтеграція критичних логістичних активів; • Зміна бізнес-моделі (перехід до омніканальності, платформізація); • Інвестиції у розвиток власних торгових марок (СТМ); • Впровадження	Фундаментальне оновлення джерел конкурентних переваг, забезпечення довгострокової стійкості, створення нових ринкових ніш.

Продовження табл. 3.8

			систем AI/ML для прогнозування попиту; • Проактивне формування інституційного середовища (лобіювання інтересів галузі); • Формування кадрового резерву та крос-функціональних команд.	
--	--	--	---	--

Джерело: авторська розробка

Запропонована матриця виступає ключовим інструментом підтримки прийняття управлінських рішень (DSS) в архітектурі СІРП, оскільки реалізує наступні функціональні можливості:

1. Трансформація даних у дії: забезпечує алгоритмічний перехід від абстрактних показників діагностики (відхилення індикаторів) до конкретних управлінських інтервенцій.

2. Ресурсна оптимізація: дозволяє уникнути надмірного реагування на локальні загрози (запобігання «мікроменеджменту криз») та, навпаки, ініціювати глибокі трансформації при системних викликах.

3. Імплементативна дорожня карта: слугує основою для формування планів заходів з чітким розмежуванням відповідальності між операційним, тактичним та стратегічним рівнями управління.

4. Уніфікація комунікації: надає єдину термінологічну базу для узгодження дій власників, топ-менеджменту та лінійних керівників в умовах кризи.

Для забезпечення безперервного вдосконалення запропонованого інструментарію необхідно впровадити механізм оцінки ефективності самої системи раннього виявлення. З цією метою пропонується динамічна модель, яка базується на зворотному зв'язку між якістю прогнозування та результативністю адаптаційних заходів.

Ключові показники ефективності системи (KPI системи):

1. Коефіцієнт своєчасності виявлення ($K_{\text{св}}$) — відношення кількості загроз, виявлених до настання критичних наслідків, до загальної кількості реалізованих загроз:

$$K_{\text{св}} = N_{\text{виявлено}} / N_{\text{реалізовано}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Цільове значення: $> 80\%$

2. Точність прогнозування ($T_{\text{пр}}$) — середньоквадратичне відхилення прогнозних значень індикаторів від фактичних:

$$T_{\text{пр}} = \sqrt{\frac{\sum_i^n (I_{\text{пр}} - I_{\text{факт}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Цільове значення: мінімізація (індивідуально для кожного індикатора)

3. Швидкість реагування ($Ш_{\text{р}}$) — середній час між спрацюванням індикатора та початком реалізації адаптаційних заходів:

$$Ш_{\text{р}} = T_{\text{реагування}} - T_{\text{сигналу}} \quad (3.3)$$

Цільове значення: скорочення на 10-15% щорічно

4. Коефіцієнт запобігання збиткам ($K_{\text{зб}}$) — відношення потенційних збитків до фактичних після впровадження заходів:

$$K_{\text{зб}} = \frac{\text{Збитки потенційні} - \text{Збитки фактичні}}{\text{Збитки потенційні}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Цільове значення: $> 50\%$

5. Рівень адаптації системи ($P_{\text{а}}$) — частота оновлення порогових значень та правил фільтрації на основі нових даних:

$$P_{\text{а}} = \text{Кількість оновлень} / \text{Період} \quad (3.5)$$

Цільове значення: не рідше 1 разу на квартал.

Взаємозв'язок між етапами функціонування СІРП, оцінкою її ефективності та механізмами зворотного зв'язку для безперервного вдосконалення системи представлено на рис. 3.5.

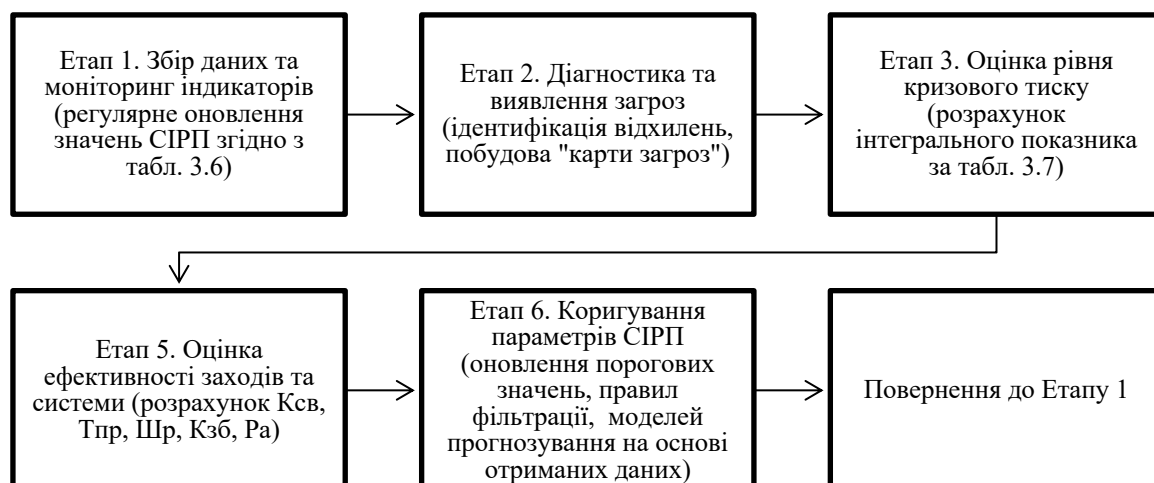


Рис. 3.5. Цикл безперервного вдосконалення системи раннього виявлення загроз

Джерело: авторська розробка

Запропонована динамічна модель забезпечує реалізацію принципу безперервного вдосконалення системи раннього виявлення загроз. Вона дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність СІРП, але й накопичувати знання про причинно-наслідкові зв'язки між типами загроз, рівнем кризового тиску, обраними адаптаційними режимами та фактичними результатами реагування. Завдяки цьому система з часом підвищує точність прогнозування, адаптується до змін зовнішнього середовища та нових типів загроз, що забезпечує її довгострокову ефективність в умовах високої невизначеності та непередбачуваної зовнішньої динаміки.

Для практичного застосування запропонованого інструментарію важливо чітко розуміти, які математичні та експертні методи доцільно використовувати на різних етапах діагностики. У таблиці 3.9 систематизовано основні методи прогнозування, їх переваги, обмеження та рекомендовані сфери застосування в межах СІРП.

Таблиця 3.9

**Методи прогнозування загроз стратегічній
конкурентоспроможності та їх застосування в СІРП**

Метод	Сутність	Сильні сторони	Обмеження	Застосування в СІРП
Data Envelopment Analysis (DEA)	Непараметричний метод лінійного програмування для оцінки відносної ефективності прийняття рішень	• Не потребує апріорного задання ваг • Працює з багатьма входами/виходами • Висока класифікаційна здатність для ризику банкрутства	• Чутливий до викидів • Не враховує статистичний шум • Результати залежать від набору змінних	Прогнозування ризику банкрутства, оцінка операційної ефективності, виявлення еталонних підприємств
Класифікаційні моделі та машинне навчання (Logit, SVM, Random Forest)	Статистичні та алгоритмічні методи для класифікації об'єктів за рівнем ризику	• Висока точність прогнозування • Можливість обробки великих масивів даних • Виявлення складних нелінійних залежностей	• Потребують великих навчальних вибірок • "Чорний ящик" (складність інтерпретації) • Ризик перенавчання	Автоматична класифікація підприємств у групи ризику, виявлення патернів фінансового стресу
Проекційно-пошукове кластерування (PPC)	Багатовимірний метод, що проектує дані на простір меншої розмірності для виявлення структури	• Оптимальне визначення ваг індикаторів • Виявлення прихованих тенденцій • Стійкість до зашумленості даних	• Висока обчислювальна складність • Складність інтерпретації проекцій • Чутливість до початкових параметрів	Кластеризація загроз за ступенем небезпеки, виявлення груп підприємств зі зниженою конкурентоспроможністю
Індикаторні системи з пороговими ранжирами	Системи правил, що базуються на відхиленні фактичних значень від порогових	• Простота впровадження та інтерпретації • Наочність результатів • Швидкість розрахунків	• Суб'єктивність встановлення порогів • Статичність (не враховують взаємозв'язки) • Ігнорування слабких сигналів	Первинна фільтрація сигналів, оперативний моніторинг, запуск поглибленого аналізу
Сценарне моделювання з ранніми тригерами	Побудова альтернативних траєкторій розвитку з визначенням сигналів наближення кожного сценарію	• Враховує невизначеність майбутнього • Дозволяє підготувати превентивні заходи • Стимулює стратегічне мислення	• Трудомісткість розробки • Суб'єктивізм при побудові • Складність кількісної верифікації	Розробка порогових значень, тестування реакцій, підготовка планів дій для різних сценаріїв

Продовження табл.3.9

Комбіновані підходи	Поєднання якісних (слабкі сигнали) та кількісних (DEA, PPC, ML) методів	• Синергетичний ефект • Підвищення точності та своєчасності • Комплексне охоплення загроз	• Складність інтеграції різнорідних методів • Високі вимоги до компетенцій персоналу • Збільшення витрат на впровадження	Повноцінне функціонування СІРП на всіх етапах діагностики
---------------------	---	---	--	---

Джерело: складено автором

Розроблений у дисертаційній роботі методичний інструментарій раннього виявлення загроз стратегічній конкурентоспроможності підприємства торгівлі являє собою комплексну, багаторівневу систему, яка забезпечує повний цикл управління загрозами — від їх ідентифікації та класифікації через кількісне вимірювання за допомогою системи індикаторів раннього попередження до візуалізації результатів, інтегральної оцінки рівня кризового тиску та вибору адекватного адаптаційного режиму. Запропонований інструментарій містить механізм зворотного зв'язку через динамічну модель оцінки ефективності та систему KPI, що дозволяє постійно вдосконалювати процес виявлення загроз на основі фактичних результатів, враховує специфіку нестабільності в Україні через включення до переліку загроз воєнно-політичних факторів, логістичних дисрупцій, падіння ефективного попиту та соціальних індикаторів (підтримка ЗСУ), а також пропонує диференційований підхід до реагування залежно від рівня кризового тиску, що дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів підприємства.

Наукова новизна запропонованого інструментарію полягає в інтеграції сучасних підходів до стратегічної діагностики (сканування слабких сигналів, комбінований SWOT-PESTLE аналіз, сценарне планування, DEA-моделювання, проекційно-пошукове кластерування та бенчмаркінг) в єдину систему раннього попередження, що дозволяє синергетично поєднати

переваги якісних та кількісних методів аналізу та забезпечити багатовимірність оцінки загроз. Вперше запропоновано матрицю відповідності адаптаційних режимів типам загроз (табл. 3.8), яка встановлює чіткий взаємозв'язок між рівнем кризового тиску, характером загрози та необхідними управлінськими діями, що трансформуює результати діагностики безпосередньо в практичні рекомендації. Удосконалено систему індикаторів раннього попередження (табл. 3.6) шляхом включення специфічних для воєнного часу показників (індекс соціального впливу, редундантність логістичних активів), що підвищує релевантність діагностики в умовах гібридних загроз. Набула подальшого розвитку динамічна модель оцінки ефективності системи раннього виявлення (рис. 3.5), яка через зворотний зв'язок та КРІ забезпечує безперервне вдосконалення процесу на основі аналізу фактичних результатів реагування. Практичне впровадження запропонованого інструментарію дозволить торговельним підприємствам перейти від реактивного управління до проактивного, що є критично важливою умовою збереження стратегічної конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності та непередбачуваної зовнішньої динаміки.

3.3. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності

Повоєнне відновлення економіки України потребує формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, яка базується на синергетичному поєднанні теорії адаптивного управління, інституційного аналізу та принципів сталого розвитку. Авторське бачення цієї парадигми ґрунтується на концепції «динамічного відновлення», тобто здатності підприємства не лише відновлювати операційну діяльність після дестабілізуючих впливів, але й трансформувати кризові виклики у джерела стратегічних переваг через проактивну адаптацію бізнес-моделі.

Таким чином, запропоновано удосконалення методології сценарного моделювання, що інтегрує:

- кількісну оцінку екзогенних факторів через модифіковану регресійну модель з лаговими змінними;
- якісний аналіз ендегенних ресурсних потенціалів через кластеризацію за архетипами;
- нормативне проєктування стратегічних траєкторій через призму ESG-імперативів.

Такий трирівневий підхід дозволяє подолати обмеження традиційного лінійного прогнозування та забезпечити наукову обґрунтованість управлінських рішень в умовах нестабільності, зокрема високої невизначеності. Концептуальна архітектура стратегічного управління в цих умовах представлена на рис. 3.6.

Запропонована архітектура реалізує принцип «від аналізу до дії» через чотири взаємопов'язані модулі:

1) Діагностичний модуль (PESTLE-аналіз + регресійне моделювання) забезпечує ідентифікацію критичних детермінант розвитку з кількісною оцінкою їх впливу.

2) Прогностичний модуль (сценарне моделювання) трансформує невизначеність зовнішнього середовища у структурований простір альтернативних траєкторій.

3) Сегментаційний модуль (архетипування підприємств) дозволяє диференціювати стратегічні підходи з урахуванням ресурсних обмежень та адаптаційного потенціалу.

4) Нормативний модуль (стратегічні напрями + ESG-інтеграція) формує конкретні інструментальні рішення для кожного кластера підприємств.



Рис. 3.6 Концептуальна архітектура формування стратегії конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах нестабільності
Джерело: авторська розробка

В умовах повоєнної економіки традиційні критерії конкурентоспроможності (ціна, асортимент, розташування) доповнюються новими імперативами, що вимагають фундаментальної адаптації системи управління.

Тому доцільно розглядати ці імперативи не як ізольовані вимоги, а як взаємопов'язану систему адаптаційних механізмів, де кожен елемент посилює ефективність інших (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Імперативи конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах нестабільності

Імператив	Сутність	Прояв у повоєнній торгівлі	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Адаптивності	Швидка зміна бізнес-моделі під нові умови	Перехід від стаціонарної торгівлі до онлайн/офлайн гібридів, зміна графіка роботи, мобільні магазини	Ковзне планування, сценарне моделювання, Agile-методи	Зниження часу реакції на зміни з 30 до 7 днів
Логістичної стійкості	Здатність забезпечувати товарні потоки в умовах перебоїв	Диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, альтернативні маршрути доставки	Моніторинг ризиків, резервування потужностей, мультимодальні перевезення	Зниження ризику збоїв поставок на 40-50%
Клієнтоцентричності	Орієнтація на змінений попит (ВПО, зниження доходів, безпекові пріоритети)	Збільшення частки товарів економ-сегменту, програми лояльності для ВПО, адресна допомога	Персоналізація, CRM-системи, аналітика поведінки	Зростання лояльності клієнтів на 25-35%
Цифровізації	Використання технологій для підвищення ефективності	Автоматизація замовлень, електронна комерція, безконтактні платежі, онлайн-каси	ERP, BI-системи, хмарні сервіси, мобільні додатки	Зниження операційних витрат на 15-20%
Соціальної відповідальності	Участь у відновленні громад, підтримка соціально вразливих верств	Фіксація цін на соціально значущі товари, працевлаштування ВПО, благодійні програми	ESG-звітність, грантові програми, партнерство з місцевою владою	Посилення довіри громади та інвестиційної привабливості

Джерело: авторська систематизація

В умовах нестабільності традиційне річне/квартальне планування втрачає ефективність через високу невизначеність зовнішнього середовища. Необхідний перехід до ковзного планування (rolling forecasts) з горизонтом 1–3 місяців та регулярним переглядом (щотижня/щомісяця).

Для підвищення точності прогнозування доходів торговельних підприємств запропоновано авторське удосконалення формули адаптивного планування з сценарними коефіцієнтами:

$$D_{\text{торг/сцен}} = D_{\text{баз}} \times K_{\text{куп.спром.}} \times K_{\text{логіст.}} \times K_{\text{безпек.}} \times K_{\text{конкур.}} \quad (3.6)$$

де:

$D_{\text{торг/сцен}}$ - Плановий дохід за сценарієм

$D_{\text{баз}}$ - Дохід за попередній період з поправкою на сезонність

$K_{\text{куп.спром.}}$ - Коефіцієнт купівельної спроможності (залежить від рівня зайнятості, соціальних виплат, міграції в регіоні)

$K_{\text{логіст.}}$ - Коефіцієнт логістичної доступності (стан доріг, робота залізниць/портів, наявність пального)

$K_{\text{безпек.}}$ - Коефіцієнт безпеки регіону (дані про обстріли, комендантську годину, роботу ППО)

$K_{\text{конкур.}}$ - Коефіцієнт конкурентного тиску (кількість діючих конкурентів та їх цінова політика)

В умовах ескалації турбулентності зовнішнього середовища традиційні детерміністські моделі прогнозування втрачають релевантність унаслідок неможливості врахування нелінійних ефектів та імплементації рідкісних стохастичних подій («чорних лебедів») у прогнозні конструкції. Тому запропоновано концепцію адаптивного сценарного прогнозування, що репрезентує ітеративний процес інтеграції експертних оцінок, інструментарію економетрики та агент-орієнтованого імітаційного моделювання. Результатом виступає формування «живих сценаріїв», які характеризуються властивістю адаптивності та здатністю до рекурсивного коригування в реальному часі за принципом зворотного зв'язку.

Традиційна рамка PESTLE доповнена двома специфічними вимірами, критичними для України:

1. Безпековий вимір (Security): оцінка ризиків відновлення бойових дій, кіберзагроз, фізичної безпеки об'єктів інфраструктури.

2. Психосоціальний вимір (Psycho-social): аналіз колективної травматизації, змін у споживчій поведінці, рівня довіри до інститутів.

На основі розширеного PESTLE-аналізу та побудованої регресійної моделі було ідентифіковано систему ключових факторів. Для підвищення

прогностичної точності застосовано модель з розподіленими лагами (DLM), що дозволяє врахувати часову інерцію впливу факторів:

$$IISK_t = \alpha + \sum_{i=1}^n \sum_{j=0}^k \beta_{ij} X_{i,t-j} + \varepsilon_t \quad (3.7)$$

де $IISK_t$ - інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності у періоді t ; α - константа моделі; $X_{i,t}$ - значення i -го фактора впливу з лагом j періодів; β_{ij} - коефіцієнт впливу i -го фактора з лагом j ; n - кількість факторів (включаючи розширений PESTLE: P, E, S, T, L, E + Security + Psycho-social); k — максимальна довжина лагу (часова інерція); ε_t — стохастична складова (випадкова похибка).

Повоєнне відновлення торговельної галузі України визначається комплексом факторів, що охоплюють політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (PESTLE). Відповідно до результатів регресійного моделювання та експертних оцінок, критично важливими детермінантами є:

1) Швидкість відновлення інфраструктури, включаючи логістичні вузли, енергетичні мережі та безпосередньо торговельні площі, що постраждали внаслідок бойових дій. Відновлення енергетичної стабільності є передумовою для безперебійного функціонування ритейлу, особливо в сегменті fresh-продуктів [38; 81].

2) Демографічний фактор, а саме динаміка повернення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та біженців, суттєво впливає на географічний розподіл та структуру попиту. Зміна споживчих звичок, спричинена війною, вимагає від підприємств адаптації асортиментної політики до нових реалій платоспроможного попиту [61].

3) Економічне відновлення безпосередньо корелює з обсягами та умовами міжнародної фінансової допомоги та інвестицій, які виступають каталізатором модернізації галузі [61].

4) Інтеграція до європейських ринків, що передбачає гармонізацію стандартів якості та безпеки товарів, формує нові вимоги до бізнес-процесів [49].

5) Державні програми підтримки бізнесу та стимулювання зайнятості створюють інституційну основу для стабілізації ринку та відновлення купівельної спроможності населення [61].

Таблиця 3.11

**Результати регресійного аналізу впливу ключових факторів на
ІСК торговельних підприємств**

Фактор впливу	Коефіцієнт регресії (β)	Стандартизований коефіцієнт (β_{std})	Лаг впливу (міс.)	Рівень значущості (p-value)
Відновлення інфраструктури (логістика, енергетика)	0.342	0.41	3-6	<0.01
Динаміка повернення ВПО та біженців	0.187	0.22	6-12	<0.05
Обсяги міжнародної допомоги та інвестицій	0.298	0.35	2-4	<0.01
Інтеграція до європейських ринків (стандарти ЄС)	0.156	0.18	12-18	<0.05
Відновлення платоспроможного попиту населення	0.401	0.48	2-5	<0.01

Джерело: розраховано автором

З урахуванням регіональної диференціації (табл. 2.9) та поточної динаміки відновлення функціонування торговельних мереж [81], виокремлено три базові сценарії розвитку галузі:

1. Оптимістичний сценарій передбачає швидке завершення активної фази конфлікту, масштабне надходження іноземних інвестицій та активну реалізацію стратегій євроінтеграції. За цих умов очікується стрімке відновлення інфраструктури та зростання реальних доходів населення, що стимулюватиме розвиток нових форматів ритейлу та цифровізацію процесів [41].

2. Реалістичний сценарій базується на поступовому відновленні економіки з наявними регіональними диспропорціями. Розвиток галузі супроводжуватиметься помірними темпами інвестування та частковим вирішенням логістичних проблем. Пріоритетом залишатиметься адаптивне управління та точкове впровадження інновацій [96].

3. Песимістичний сценарій характеризується затяжною кризою, обмеженістю внутрішніх та зовнішніх ресурсів, а також новими безпековими викликами. У цьому випадку розвиток торговельних підприємств буде спрямований на виживання, оптимізацію витрат та утримання критичної частки ринку в найбільш захищених регіонах [61].

З урахуванням регіональної диференціації та динаміки відновлення функціонування торговельних мереж, виокремлено три базові сценарії розвитку галузі до 2030 року (табл.3.12, рис. 3.7).

Таблиця 3.12

**Сценарії розвитку торговельної галузі України в повоєнний
період (прогноз до 2030 р.)**

Критерій порівняння	Оптимістичний сценарій «Європейський ривок»	Реалістичний сценарій «Поступова консолідація»	Песимістичний сценарій «Тривала турбулентність»
Макроекономіка	Зростання ВВП >7% щорічно, значні FDI (>\$15 млрд/рік), стабілізація курсу гривні, інфляція 3-5%	Зростання ВВП 3-5%, обмежені інвестиції (\$5-10 млрд/рік), помірні коливання курсу, інфляція 8-12%	Стагнація ВВП <2%, високі безпекові ризики, дефіцит ресурсів, девальваційний тиск, інфляція >15%
Інфраструктура	Повне відновлення (95%+ довоєнного рівня) до 2027 р., розвиток «розумної» інфраструктури, енергонезалежність	Диспропорції: Захід — 85%, Схід — 60%, пріоритетне відновлення критичних об'єктів, періодичні перебої	Відновлення <50% довоєнного рівня, нові руйнування, фрагментація інфраструктурного простору, хронічні перебої
Товарооборот	115-125% до рівня 2021 р., відновлення споживчої впевненості, зростання частки якісних товарів	80-90% до рівня 2021 р., збереження економічної моделі споживання, домінування товарів першої необхідності	55-65% до рівня 2021 р., домінування товарів першої необхідності, падіння якості споживання

Продовження табл.3.12

Регіональні особливості	Згладжування диспропорцій, відновлення східних регіонів, розвиток нових логістичних хабів	Збереження диспропорцій: західні регіони — лідери, східні — відстають, міграція на захід	Поглиблення диспропорцій, занепад східних регіонів, концентрація бізнесу у великих містах
Ймовірність реалізації	25%	50%	25%

Джерело: авторське узагальнення

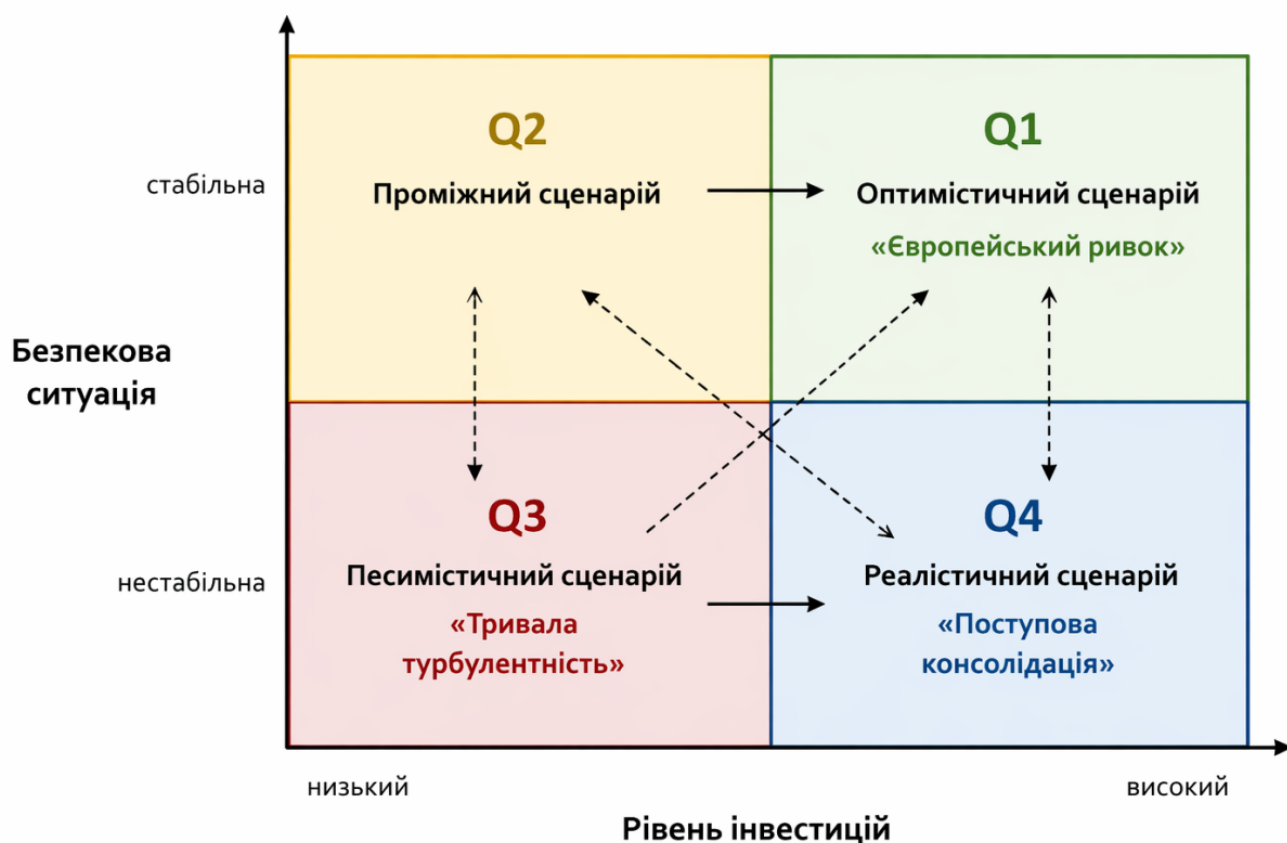


Рис. 3.7. Матриця сценаріїв розвитку за критеріями «безпека — інвестиції»

Джерело: авторська розробка

Наведені сценарні припущення (зростання ВВП понад 7%, FDI понад \$15 млрд/рік, відновлення інфраструктури понад 95% до 2027 р.) базуються на офіційних прогнозах міжнародних інституцій: МВФ (World Economic Outlook, квітень 2024), Світовий банк (Ukraine Recovery and Reconstruction Assessment, березень 2024), Європейська комісія (EU Standby Package for Ukraine, 2024), а також на державних стратегічних документах – План відновлення України

(2023), Національна економічна стратегія до 2030 року. Оптимістичний сценарій відповідає траєкторії «швидкої євроінтеграції та масштабних інвестицій» (ймовірність 25% за оцінками НБУ), реалістичний – «поступової консолідації» (50%), песимістичний – «тривалої турбулентності» (25%). Відповідність сценарних припущень міжнародним прогнозам забезпечує їхню наукову обґрунтованість та верифікацію.

На основі кластеризації підприємств (табл. 2.27) визначено стратегічні перспективи для різних архетипів у межах розроблених сценаріїв. Стратегічні перспективи архетипів підприємств роздрібної торгівлі представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Стратегічні перспективи архетипів підприємств роздрібної торгівлі

Архетип підприємств	Приклади	Ключові характеристики	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Стратегічні рекомендації
Абсолютні лідери	АТБ-маркет, Аврора	Висока операційна ефективність, масштабованість бізнес-моделі, розвинена логістика	Агресивна експансія, вихід у деокуповані регіони, консолідація ринку через M&A	Помірне розширення, оптимізація логістики, утримання лідерства за рахунок цінової конкуренції	Збереження позицій через жорсткий контроль витрат і фокус на ключових регіонах	Масштабування discount-моделі, інвестиції у supply chain, цифровізація логістики
Стратегічні адаптанти	EVA, Comfy, Епіцентр К	Гнучкість, інноваційність, омніканальність, активна цифрова трансформація	Формування повноцінних екосистем (онлайн+офлайн), розвиток маркетплейсів, персоналізація клієнтського досвіду	Подальша цифровізація, розвиток e-commerce, оптимізація витрат на інновації	Скорочення інвестицій, фокус на core-бізнесі, часткове згортання експериментальних напрямів	Розвиток омніканальних стратегій, інвестиції в data-аналітику та AI, партнерства
Стабільні нішеві гравці	Сільпо, JYSK, Novus	Сильний бренд, диференціація, фокус на клієнтському досвіді	Посилення преміального сегменту, розвиток унікальних форматів магазинів, ESG-ініціативи	Утримання позицій через лояльність клієнтів, оптимізація асортименту	Зниження попиту на преміум, необхідність адаптації до більш ціночутливого споживача	Розвиток бренду, програми лояльності, соціальна відповідальність, локалізація асортименту

Продовження 3.13

Консервативні гравці	METRO, Varus	Обмежена гнучкість, висока залежність від зовнішніх факторів, менш адаптивні бізнес-моделі	Часткова модернізація, пошук нових ніш (B2B, HoReCa), цифрова трансформація	Реструктуризація, закриття нерентабельних точок, фокус на ефективності	Глибока криза, значне скорочення мережі, вихід з окремих сегментів	Реструктуризація, концентрація на B2B-сегменті, оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності
----------------------	--------------	--	---	--	--	---

Джерело: розроблено автором

1. «Абсолютні лідери» (наприклад, АТБ-маркет, Аврора): мають найбільший потенціал для масштабування успішних дисконтних моделей та експансії в деокуповані регіони за будь-якого сценарію завдяки високій операційній ефективності та стійким логістичним ланцюгам.

2. «Стратегічні адаптанти» (EVA, Comfy, Епіцентр К): фокусуються на технологічному лідерстві та інноваціях. У оптимістичному сценарії вони здатні трансформуватися у повноцінні екосистеми, інтегруючи онлайн та офлайн канали продажу.

3. «Стабільні нішеві гравці» (Сільпо, JYSK, Novus): їхньою перевагою є поглиблення диференціації та розвиток унікального клієнтського досвіду. Можливості пов'язані зі зміцненням бренду та розвитком лояльності через соціально відповідальні ініціативи.

4. «Консервативні гравці» (METRO, Varus): стикаються з викликами високої вразливості до зовнішніх шоків. У реалістичному та песимістичному сценаріях їм необхідна глибока реструктуризація, вихід з нерентабельних локацій та фокусування на найбільш стійких сегментах ринку (наприклад, B2B).

В умовах високої турбулентності повоєнної економіки реактивне управління (реагування на вже сталі зміни) є недостатнім. Необхідний перехід до проактивного управління на основі системи раннього попередження (Early

Warning System), яка дозволяє передбачати зміни попиту, логістичні збої, безпекові загрози та конкурентні дії до їх настання.

Запропонована система базується на трьох ключових принципах:

1) Принцип безперервного моніторингу: дані збираються та аналізуються в режимі реального часу, що дозволяє виявляти сигнали про зміни на ранніх стадіях.

2) Принцип багаторівневості: система охоплює чотири рівні аналізу (купівельна спроможність, логістика, безпека, конкуренти), що забезпечує комплексне бачення середовища.

3) Принцип автоматизованого реагування: при досягненні порогових значень індикаторів система генерує автоматичні сповіщення та рекомендації для менеджменту.

На рисунку 3.8 представлено трирівневу архітектуру системи раннього попередження (Early Warning System) для торговельного підприємства в умовах повоєнної нестабільності. Запропонована модель є практичною реалізацією інформаційно-аналітичного забезпечення та пропонує:

- на першому рівні – агрегацію різномірних даних (макроекономічні, логістичні, безпекові, соціомедійні);
- на другому рівні – аналітичну обробку з використанням AI, статистичних моделей та сценарного прогнозування;
- на третьому рівні – диференційовану доставку сповіщень відповідно до управлінського рівня (стратегічний, тактичний, операційний).

Побудована трирівнева архітектура системи раннього попередження забезпечує вирішення ключових завдань інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в повоєнний період:

1. Інтеграція різномірних джерел даних (Рівень 1) дозволяє сформувати цілісну картину зовнішнього середовища, поєднуючи макроекономічну статистику (НБУ, Держстат), логістичні індикатори (Укрзалізниця, Укравтодор), безпекову інформацію (МВС, ДСНС) та дані про ринкові настрої

(веб-скрапінг, соціальні мережі). Така поліджерельність є критично важливою для повоєнної економіки, де жодне окреме джерело не дає повної картини.

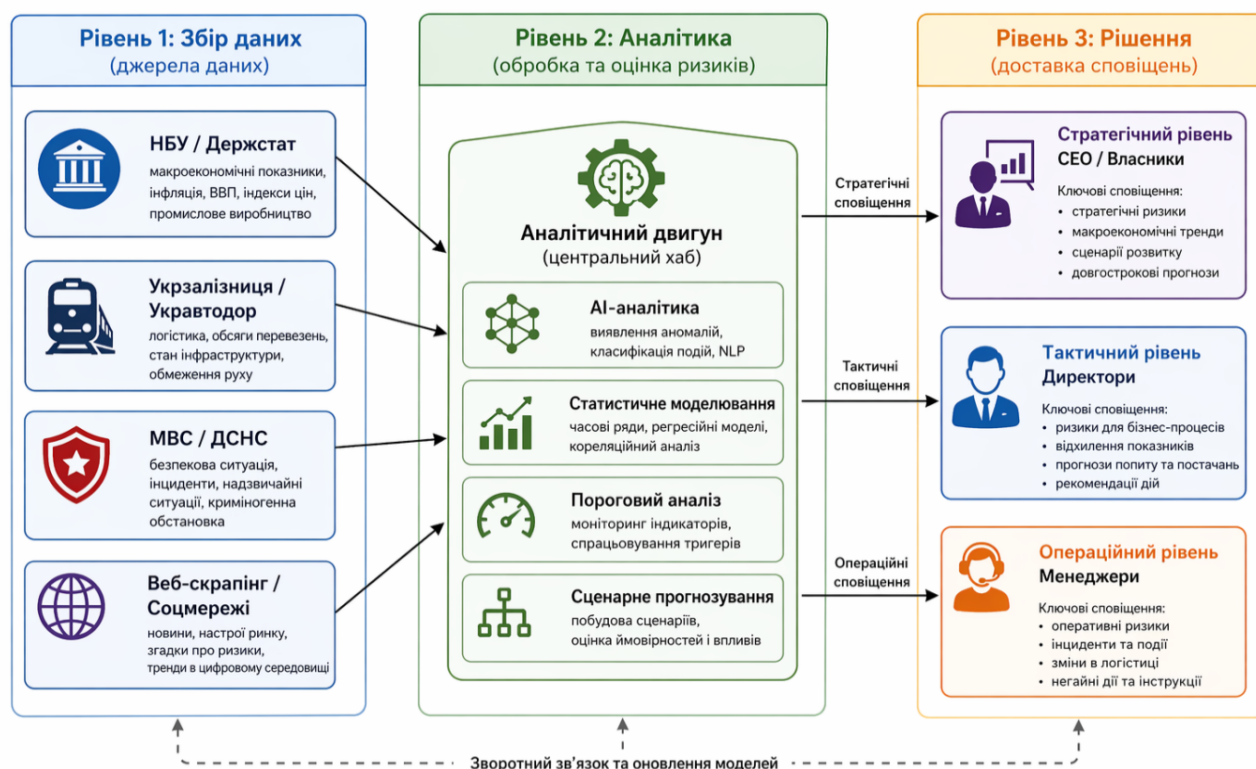


Рис. 3.8. Архітектура системи раннього попередження для торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка

2. Багатометодна аналітика (Рівень 2) забезпечує перехід від «сирих» даних до придатних для прийняття рішень знань. Використання AI-аналітики (виявлення аномалій, NLP для аналізу текстів) доповнюється класичним статистичним моделюванням (часові ряди, регресії), пороговим аналізом (спрацювання тригерів при перевищенні допустимих значень) та сценарним прогнозуванням. Така комбінація реалізує принцип аналітичної надлишковості, підвищуючи надійність прогнозів.

3. Диференційована доставка сповіщень (Рівень 3) відповідає потребам різних рівнів управління. Стратегічний рівень (CEO, власники) отримує агреговану інформацію про макротренди, довгострокові сценарії та стратегічні ризики. Тактичний рівень (директори) – відхилення бізнес-

показників, прогнози попиту та рекомендації дій. Операційний рівень (менеджери) – сповіщення про інциденти, зміни в логістиці та негайні інструкції. Такий підхід унеможливорює інформаційне перевантаження та забезпечує адресність управлінських сигналів.

4. Механізм зворотного зв'язку («оновлення моделей») забезпечує адаптивність системи. У міру реалізації сценаріїв та отримання фактичних результатів прогностні моделі перекалібровуються, що дозволяє підвищувати точність передбачень. Це реалізує імператив організаційного навчання та створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління конкурентоспроможністю.

Для забезпечення стійкості торговельного підприємства в умовах високої невизначеності та динамічності ринкового середовища критично важливим є формування структурованої системи раннього попередження (СРП). Така система має базуватися на комплексному моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників, що дозволяє ідентифікувати загрози до моменту їх переходу у фазу кризи. Склад модулів, джерела даних та ключові індикатори тривоги запропонованої системи систематизовано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Компоненти системи раннього попередження для торговельних підприємств

Модуль	Джерела даних	Вихідні показники	Періодичність оновлення	Індикатори тривоги (порогові значення)	Методи аналізу
Моніторинг купівельної спроможності	Дані НБУ (облікова ставка, інфляція), Держстату (доходи населення, безробіття), соціологічні опитування (Kantar, Rating), дані про виплати ВПО, реєстрація ФОП	Прогноз середнього чека, частоти покупок, еластичність попиту за категоріями, індекс споживчої впевненості	Щомісяця (оперативно — щотижня)	Зниження індексу споживчої впевненості на 10%+; зростання безробіття на 2%+; падіння середнього чека на 15%+	Часові ряди, регресійний аналіз, когортний аналіз

Продовження табл.3.14

Моніторинг логістичних ризиків	Дані Укрзалізниці (графік руху, пропускна здатність), Укравтодору (стан доріг, мости), нафтотрейдерів (ціни, запаси пального), GPS-трекінг транспорту, митні дані	Прогноз часу доставки, вартості логістики на одиницю товару, ризик збоїв поставок (%), доступність складських потужностей	Щотижня (критичні маршрути — щоденно)	Зростання вартості логістики на 15%+; збільшення часу доставки на 20%+; >3 збоїв поставок на тиждень	GPS-аналітика, оптимізація маршрутів, симуляція ризиків
Моніторинг безпекової ситуації	Дані MBC (криміногенна обстановка), ДСНС (руйнування, пожежі), OSINT-звіти (LiveUaMap, DeepState), системи оповіщення (Повітряна тривога), супутникові знімки	Індекс безпеки регіону (0-10), оцінка ризику роботи магазину (низький/середній/високий), прогноз повітряних тривог	Щоденно (в реальному часі — автоматичні сповіщення)	5+ повітряних тривог за добу; обстріли в радіусі 10 км від об'єкта; пошкодження критичної інфраструктури в регіоні	Геопросторовий аналіз, машинне навчання для прогнозу тривог
Моніторинг конкурентів	Веб-скрапінг сайтів конкурентів, соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram), дані про реєстрацію ФОП/ТОВ, відгуки клієнтів (Google Maps), тендерні майданчики (Prozorro)	Аналіз цін (динаміка по категоріях), акції та промо-кампанії, асортимент конкурентів (новинки, виключення), частка ринку, NPS конкурентів	Щотижня (ключові конкуренти — щоденно)	Зниження цін конкурентам на 10%+; запуск агресивної промо-кампанії; відкриття >3 нових точок конкурентом	Веб-скрапінг, sentiment-аналіз, бенчмаркінг

Джерело: авторська розробка

Аналіз даних табл. 3.14 свідчить, що архітектура системи раннього попередження охоплює чотири критичні вектори: споживчу поведінку, логістичну цілісність, безпекову ситуацію та конкурентне середовище. Особливістю запропонованої моделі є використання сучасних методів аналізу (OSINT-розвідка, геопросторовий аналіз та машинне навчання), що у поєднанні з чітко визначеними пороговими значеннями індикаторів дозволяє мінімізувати суб'єктивізм при прийнятті рішень та забезпечити високу швидкість реагування на ризики. Застосування зазначених методів дає змогу обробляти великі масиви неструктурованих даних, виявляти приховані

закономірності та прогнозувати ймовірність настання кризових явищ задовго до появи очевидних ознак.

Ефективність функціонування системи раннього попередження безпосередньо залежить від її інтеграції в загальну структуру управління підприємством. Для реалізації превентивного підходу необхідно чітко розмежувати зони відповідальності, інструментарій та періодичність контролю між різними управлінськими ланками. Таке розмежування дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити належний рівень контролю на кожному етапі моніторингу. Матриця імплементації СРП, яка визначає взаємозв'язок між рівнями управління та ключовими показниками ефективності, представлена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Матриця імплементації системи раннього попередження

Рівень управління	Функції	Інструменти	Періодичність	Відповідальні	KPI ефективності
Стратегічний (CEO, власники)	Коригування стратегії розвитку мережі, прийняття рішень про відкриття/закриття локацій, інвестиції в інфраструктуру, партнерства	Сценарне планування (3 сценарії), SWOT-аналіз, BI-панелі з ключовими індикаторами, дашборди ризиків	Щоквартально (позачергово — при зміні індикаторів на 20%+)	CEO, стратегічний директор	Точність прогнозів (відхилення <15%), час реакції на загрози (<7 днів)
Тактичний (Комерційний директор, директор з логістики, СМО)	Оптимізація асортименту (ABC/XYZ-аналіз), динамічне ціноутворення, управління запасами, маркетингові кампанії, вибір постачальників	BI-панелі, аналіз ABC/XYZ, RFM-сегментація, прогнознi моделі попиту, ціновий моніторинг, CRM-аналітика	Щотижня (окремі категорії — щоденно)	Комерційний директор, категорійні менеджери	Оборотність запасів (>8 разів/рік), рівень сервісу (>95%), маржинальність

Продовження табл.3.15

Операційний (менеджер магазину, адміністратор, завідувач складу)	Коригування замовлень (щоденне поповнення), графіка роботи персоналу, викладка товару, робота зі скаргами клієнтів, безпека об'єкта	Мобільний додаток для замовлень, дашборди з продажами в реальному часі, автоматичні сповіщення про ризики, чат-боти для персоналу	Щоденно (окремі операції — кілька разів на день)	Менеджер магазину, старший продавець	Виконання плану продажів (>90%), рівень втрат (<1%), NPS магазину
--	---	---	--	--------------------------------------	---

Джерело: авторська розробка

Дані табл. 3.15 демонструють ієрархічну цілісність механізму управління ризиками: від стратегічного сценарного планування на рівні власників до щоденного операційного контролю безпосередньо в торгових точках. Така архітектура забезпечує необхідний баланс між стратегічним баченням топ-менеджменту та операційною реальністю, оскільки ризики, виявлені на одному рівні, можуть мати безпосередні наслідки для інших рівнів управлінської ієрархії. Крім того, запропонований підхід дозволяє уникнути типової помилки, коли системи управління ризиками існують формально, не будучи реально інтегрованими в повсякденні бізнес-процеси підприємства. Встановлені КРІ для кожного рівня (зокрема, точність прогнозів для стратегічного рівня та рівень втрат для операційного) дозволяють не лише виявляти загрози, а й оцінювати якість самого процесу управління ризиками, забезпечуючи зворотний зв'язок та безперервне вдосконалення системи.

У повоєнній економіці підприємства торгівлі не можуть покладатися лише на традиційну роздрібну торгівлю через високу волатильність попиту, логістичні обмеження та безпекові ризики. Ми пропонуємо розглядати диверсифікацію не як додаткову активність, а як стратегічний імператив виживання та стійкості, що знижує залежність від одного каналу та забезпечує стабільність грошових потоків.

Теоретичні засади диверсифікації. Запропонована модель базується на принципах портфельної теорії, адаптованих для торговельних підприємств:

1. Принцип незалежності каналів: доходи з різних каналів повинні мати низьку кореляцію, щоб при зупинці одного каналу інші компенсували втрати.

2. Принцип оптимального розподілу: частка кожного каналу визначається співвідношенням дохідності до ризику.

3. Принцип динамічної ребалансировки: структура каналів регулярно переглядається та коригується відповідно до змін зовнішнього середовища.

Трансформація підходів до формування прибутку в умовах нестабільності вимагає від ритейлерів відмови від концентрації на одному каналі збуту. Стратегічна гнучкість торговельного підприємства сьогодні визначається здатністю інтегрувати різнопланові джерела надходжень у єдину екосистему. Пропонована модель диверсифікації, що враховує як традиційні, так і інноваційні канали отримання доходів, зображена на рис. 3.9.

Представлена на рис. 3.9 модель демонструє перехід до мультимодальної структури бізнесу, де офлайн-роздріб залишається фундаментом (40-50%), але втрачає монополію. Наявність перехресних зв'язків між секторами вказує на синергетичний ефект: цифрові канали підтримують фізичні продажі, а сервісні доходи та грантове фінансування створюють "подушку безпеки", підвищуючи загальну життєздатність підприємства в умовах воєнних та повоєнних викликів.

Для практичного впровадження моделі диверсифікації необхідно деталізувати параметри кожного каналу доходів, враховуючи специфічні умови повоєнного відновлення: міграцію населення, руйнування інфраструктури та зміну споживчих пріоритетів. Порівняльна характеристика напрямів диверсифікації за критеріями маржинальності, ризикованості та прикладів реалізації наведена у табл. 3.16.

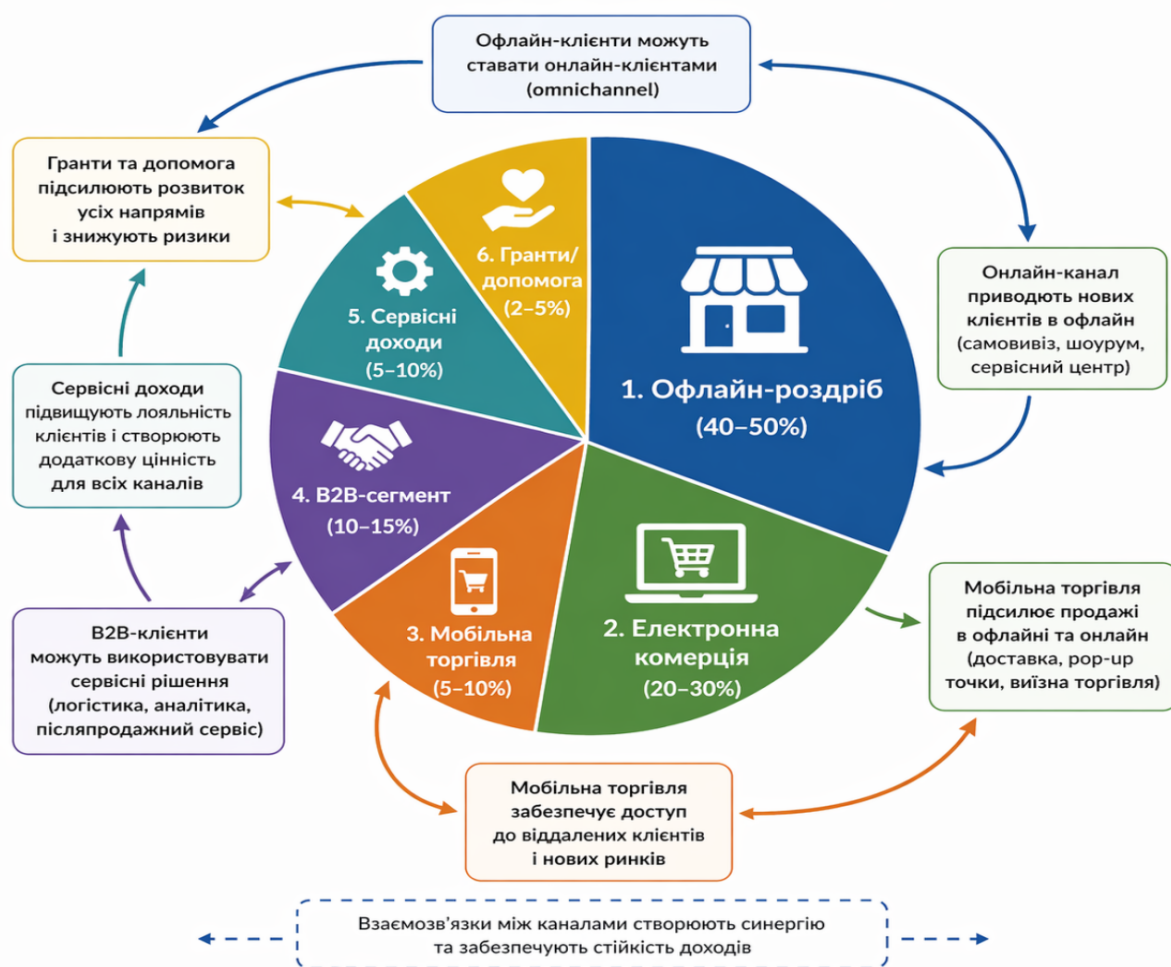


Рис. 3.9. Модель диверсифікації джерел доходів торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Якщо рисунок 3.9 окреслює загальну архітектуру доходів, то таблиця 3.16 розкриває інструментарій реалізації кожного з обраних напрямів у специфічних умовах повоєнного ринку.

Таблиця 3.16

Напрями диверсифікації джерел доходів торговельних підприємств у повоєнний період

Канал доходу	Частка	Переваги	Ризики	Маржинальність, %
Офлайн-роздріб	40-50%	Контакт із клієнтом, довіра, імпульсні покупки	Високі операційні витрати, залежність від локації, безпекові ризики	8-12

Продовження табл. 3.16

Електронна комерція	20-30%	Широке покриття, цілодобово, нижчі витрати на персонал	Логістичні обмеження, висока конкуренція, комісії (10-20%)	10-15
B2B-сегмент	10-15%	Стабільні обсяги, довгострокові контракти, передоплата	Бюрократія, тривалі цикли, ризик неоплати	5-8
Мобільна торгівля	5-10%	Доступ до ізольованих ринків, соціальна місія	Висока вартість логістики, безпекові ризики	12-18
Сервісні доходи	5-10%	Висока маржинальність, лояльність, крос-продажі	Потреба в кваліфікованому персоналі	30-50
Гранти/допомога	2-5%	Безповоротне фінансування, експертна підтримка	Складна процедура, цільове використання	100

Джерело: авторська систематизація

Аналіз даних табл. 3.16 дозволяє стверджувати, що найбільш стійкою є стратегія, яка поєднує низькомаржинальні, але масштабні напрями (офлайн, B2B) із високомаржинальними нішами (сервісні послуги — до 50%). Таке поєднання створює ефект «подушки безпеки»: масштабні напрями забезпечують стабільний базовий грошовий потік та завантаження потужностей, тоді як високомаржинальні ніші генерують додатковий прибуток, необхідний для фінансування розвитку. Крім того, диверсифікація за маржинальністю дозволяє згладжувати циклічні коливання — у періоди падіння купівельної спроможності попит зміщується в бік низькомаржинальних товарів першої необхідності, а в періоди відносної стабілізації активізуються високомаржинальні сервісні послуги. Особливої уваги заслуговує розвиток мобільної торгівлі та B2B-сегменту, які у повоєнний період виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи потреби деокупованих громад та проєкти з відбудови інфраструктури. Це дозволяє підприємству диверсифікувати не лише фінансові потоки, а й ризики, адаптуючись до специфічних обмежень кожного регіону. Таким чином, регіональна диверсифікація стає невід'ємною складовою загальної стратегії стійкості, оскільки різні регіони країни перебувають у неоднакових безпекових та економічних умовах.

Пропонуємо відійти від універсалістських стратегічних моделей на користь контекстно-залежного підходу, де вибір стратегічного напрямку визначається трьома взаємопов'язаними факторами:

- 1) архетип підприємства (ресурсний потенціал, адаптаційна здатність);
- 2) сценарій зовнішнього середовища (умови реалізації);
- 3) часовий горизонт планування (термін досягнення ефекту).

Обґрунтування стратегічного вибору торговельного підприємства в сучасних турбулентних умовах потребує відмови від універсалістських моделей на користь гнучкого, контекстно-залежного підходу. При цьому, автентичність конкурентних переваг забезпечується через врахування тріади детермінант: внутрішнього потенціалу (архетипу), зовнішніх сценаріїв та часового горизонту планування. На основі проведеної кластеризації (розділ 2) розроблено карту стратегічних напрямів, що диференціює вектори розвитку для різних груп гравців ринку (рис. 3.10).

Представлена на рис. 3.10 карта демонструє, що стратегічна стійкість досягається не через копіювання лідерів («стратегічну мімікрію»), а через реалізацію специфічних для кожного архетипу стратегій — від «Екосистемної стійкості» для абсолютних лідерів до «Антикризової трансформації» для консервативних гравців. Центральне місце «Інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК)» у цій моделі підкреслює, що незалежно від обраного шляху (технологічного, емоційного чи трансформаційного), кінцевою метою є збалансоване підвищення здатності підприємства протистояти викликам середовища та утримувати ринкові позиції у довгостроковій перспективі.

Екосистема розглядається як динамічна мережа створення цінності, де кожен учасник (клієнт, постачальник, партнер, співробітник) одночасно є джерелом і споживачем цінності. Ключова інновація — механізм «стійких зв'язків», що забезпечує швидке перерозподілення ресурсів при зовнішніх шоках без втрати операційної ефективності.



Рис. 3.10. Карта стратегічних напрямів для архетипів торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка

Для підприємств із високим адаптаційним потенціалом (АТБ-маркет, Аврора, EVA, Comfy, Епіцентр К) пріоритет — створення замкнених адаптивних екосистем через три механізми:

1. Операційна інтеграція. Власні логістичні хаби, автопарки, dark stores для мінімізації залежності від зовнішніх провайдерів і забезпечення швидкої доставки (остання миля 2–4 години).

2. Даних-орієнтоване управління. Фінансово-логістичні екосистеми з власними платіжними інструментами і програмами лояльності на базі Big Data та AI для предиктивної аналітики попиту, управління запасами, персоналізації й динамічного ціноутворення.

3. Вертикальна інтеграція Розвиток Private Label та власних виробничих потужностей (пекарні, м'ясопереробка, будматеріали) для контролю якості та собівартості в умовах нестабільних поставок. Інновація: «гібридна вертикаль» — повний контроль над критичними ланками й гнучкий аутсорсинг непрофільних функцій.

Очікувані результати:

- зниження операційних витрат на 15–20%;
- скорочення часу реакції на зміну попиту з 14 до 3–5 днів;
- зростання частки Private Label до 30–40% (маржа +10–15%);
- безперебійність поставок 98%+ навіть за логістичних збоїв.

Візуалізація архітектури такої екосистеми, побудованої за принципом концентричної інтеграції ресурсів навколо ключового суб'єкта — споживача, представлена на рис. 3.11.

Аналіз структури моделі на рис. 3.15 дозволяє стверджувати, що екосистемна стійкість досягається через багаторівневу підтримку ядра системи (клієнта) — від базових омніканальних операцій до розгалуженої виробничо-логістичної інфраструктури. Запропонована конфігурація забезпечує високу швидкість перерозподілу ресурсів між колами екосистеми, що, за здійсненими розрахунками, дозволяє скоротити час реакції на зміну ринкового попиту з 14 до 3–5 днів. Очікуваний економічний ефект від імплементації моделі полягає у зниженні операційних витрат на 15–20% та забезпеченні стабільності поставок на рівні 98%+, що досягається за рахунок розвитку «інфраструктурного кола» (власних хабів, dark stores та виробничих потужностей). Крім того, розвиток інтегрованих сервісів (Big Data та Private Label) створює умови для зростання маржинальності бізнесу на 10–15% порівняно з традиційними моделями ритейлу.

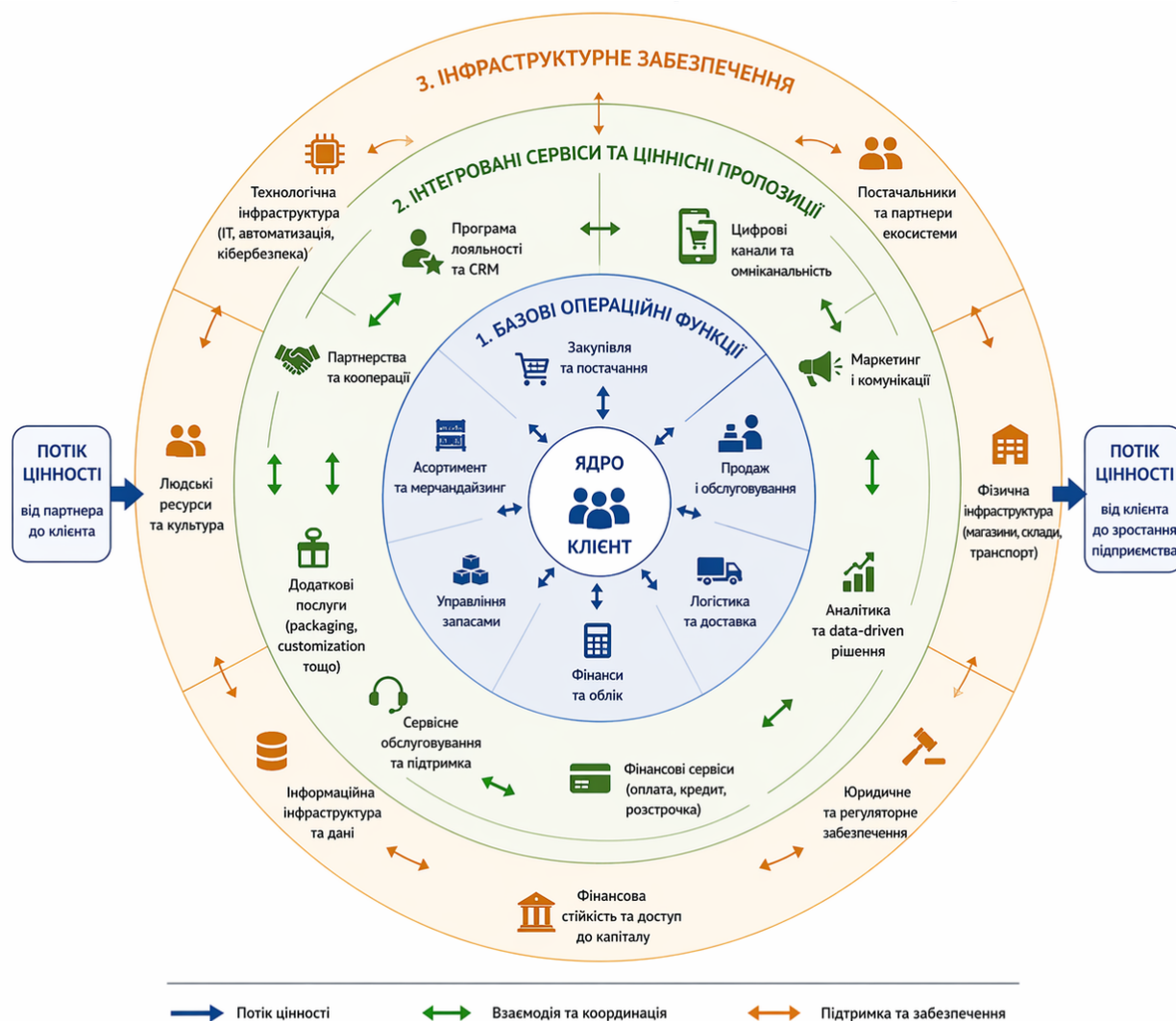


Рис. 3.11. Модель екосистемної стійкості торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Бренд трактується як соціокультурний феномен, що формує ідентичність споживача й забезпечує емоційну стійкість бізнесу. Ключова інновація — «бренд-спільнота», де лояльність базується на спільних цінностях, емоційному зв'язку та колективній ідентичності, а не лише на знижках.

Для підприємств типу «Сільпо», JYSK, Novus стратегія ґрунтується на УТП та емоційному зв'язку з клієнтом через три імперативи:

1. Імператив автентичності. Підтримка вітчизняного виробника: 40–50% асортименту - локальні товари, імпортозаміщення.

Новизна: критерії «культурної релевантності» товару (якість, ціна, символічне значення, локальна історія, традиції, географічні індикації).

2. Імператив соціальної емпатії. Системні програми підтримки громад, ветеранів, ВПО. Інновація: механізм «соціального резонансу» — проєктування ініціатив з урахуванням очікуваного емоційного відгуку (NPS, соцмережі, відгуки).

3. Імператив експериментального досвіду. Формати магазинів, орієнтовані на customer experience (інтерактивні зони, дегустації, майстер-класи, сервіси дизайну, гарантії, доставка, збірка).

Очікувані результати:

- зростання NPS на 25–35 пунктів;
- частка постійних клієнтів 60–70%;
- можливість преміального ціноутворення (+15–20% до ринку);
- зростання репутаційного індексу на 40%.

Вразливість трактується як джерело стратегічної рефлексії, що стимулює переосмислення бізнес-моделі. Ключова інновація — «контрольована дестабілізація», яка дозволяє запускати трансформації в керованому режимі.

Для METRO і Varus запропоновано п'ятиетапний алгоритм реструктуризації. Подолання стратегічної вразливості підприємств, що належать до архетипу «консервативні гравці», потребує системної реструктуризації бізнес-моделі на засадах механізму «контрольованої дестабілізації». При цьому обґрунтовано, що цей процес має реалізовуватися через чітку логічну послідовність етапів, кожен з яких має визначений часовий горизонт та цільові орієнтири. Запропонований алгоритм трансформації, що поєднує фінансову діагностику, структурні зміни та технологічну модернізацію, представлено на рис. 3.12.

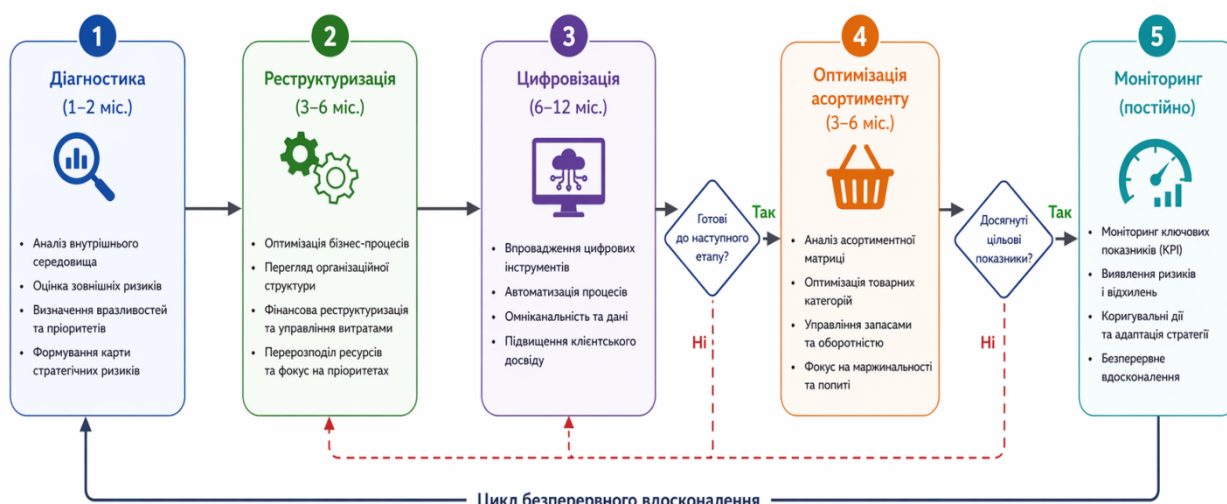


Рис.3.12. Алгоритм подолання стратегічної вразливості

Джерело: авторська розробка

Представлений на рис. 3.12 авторський алгоритм демонструє комплексний підхід до виведення торговельної мережі зі стану стратегічної вразливості. Особливістю даної моделі є виокремлення критичних точок прийняття рішень (*decision points*) після етапів цифровізації та оптимізації асортименту, що дозволяє менеджменту оперативно коригувати траєкторію трансформації залежно від проміжних результатів. Впровадження *Decision points* у процес антикризової трансформації дозволяє уникнути "пастки незворотних витрат" (*sunk cost fallacy*), забезпечуючи гнучкість управління асортиментною та технологічною політикою підприємства. Дотримання запропонованого графіка (від 1–2 місяців на діагностику до 6–12 місяців на впровадження CRM/ERP-систем) забезпечує стабілізацію фінансового стану підприємства (коефіцієнт поточної ліквідності $>1,2$) та дозволяє знизити операційні витрати на 20–30%. Таким чином, алгоритм є дієвим інструментом недопущення деградації бізнес-моделі та забезпечення її адаптації до вимог повоєнного ринку.

Очікувані результати:

- коефіцієнт поточної ліквідності $>1,2$;
- зниження операційних витрат на 20-30%;
- підвищення оборотності запасів з 6 до 10 разів на рік; ПСК $\geq 0,50-0,55$.

У сучасних умовах функціонування ритейлу, що характеризуються високим рівнем воєнно-політичних та економічних ризиків, впровадження принципів сталого розвитку (Environmental, Social, Governance — ESG) трансформується з інструменту корпоративної соціальної відповідальності у фундаментальний чинник стратегічної життєздатності бізнесу. Таким чином запропоновано теоретико-методологічне обґрунтування ESG-інтеграції, яке базується на концепції «ESG-стікості». У межах цієї концепції кожен компонент (екологічний, соціальний, управлінський) розглядається не як додаткові витрати, а як автономне джерело адаптаційного потенціалу підприємства, що забезпечує зниження системних ризиків, зміцнення довіри стейкхолдерів та доступ до міжнародного «зеленого» фінансування.

Емпіричний аналіз діяльності вітчизняних торговельних мереж виявив суттєвий дисбаланс: при високому рівні соціальної активності (підтримка Сил оборони, гуманітарні ініціативи) екологічний складник часто залишається на периферії стратегічної уваги. Для усунення цієї невідповідності було розроблено чотири принципи ESG-балансування:

1. Принцип стратегічної пріоритизації: вибір ініціатив на основі матриці «вплив на ПСК × ресурсна доступність».
2. Принцип синергетичного проєктування: створення проєктів, що одночасно посилюють кілька компонентів (наприклад, сонячна генерація підвищує екологічність та забезпечує енергетичну незалежність).
3. Принцип стейкхолдерської валідації: узгодження цілей із очікуваннями інвесторів, клієнтів та громад.
4. Принцип адаптивної звітності: гнучке коригування пріоритетів залежно від динаміки зовнішнього середовища.

Для кількісної оцінки рівня інтеграції цих принципів запропоновано застосовувати індекс «ESG-когерентності» (формула 3.8):

$$ESG_{\text{coherence}} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * S_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (3.8)$$

де: S_i - оцінка синергії i -ї ініціативи (від -1 до +1);

w_i - вага ініціативи;

n - кількість ініціатив.

Для обґрунтування пріоритетних векторів сталого розвитку торговельних підприємств та ідентифікації поточного стану їхньої відповідності принципам ESG було розроблено аналітичний інструментарій у формі стратегічної матриці. Дана модель базується на зіставленні двох ключових параметрів: рівня екологічної ефективності (вісь X) та рівня соціальної відповідальності (вісь Y). Розподіл виокремлених раніше архетипів за квадрантами цієї матриці, що дозволяє визначити специфічні траєкторії їхньої трансформації до цільового стану, представлено на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Стратегічна матриця ESG-трансформації торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка

Аналіз розподілу підприємств у просторі матриці (рис. 3.12) свідчить про наявність суттєвого стратегічного розриву між соціальною та екологічною результативністю. Зокрема, «Абсолютні лідери» та «Стратегічні адаптанти» (квадрант Q1) демонструють високу соціальну відповідальність, проте потребують інтенсифікації екологічних інвестицій для переходу в зону цільового орієнтиру (Q2). Для «Консервативних гравців» (Q3) стратегічним пріоритетом визначено подолання базового дисбалансу через впровадження енергоефективних технологій, тоді як «Стабільні нішеві гравці» (Q4) мають змогу використовувати еко-диференціацію як інструмент посилення бренд-

капіталу. Отже, матриця ESG-трансформації слугує дорожньою картою для досягнення стану дуального лідерства (висока ефективність за обома векторами), що є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності у повоєнний період.

Практична реалізація стратегії ESG-трансформації потребує деталізації інструментарію «зеленого» переходу, який би дозволив конвертувати екологічні виклики у конкретні економічні переваги. Тому було систематизовано ключові напрями такої трансформації, що базуються на принципах циркулярної економіки та енергонезалежності. Комплексна характеристика інструментів, очікуваних ефектів та інновацій у сфері екологічної модернізації ритейлу наведена у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Комплексна характеристика інструментів, очікуваних ефектів та інновацій у сфері екологічної модернізації ритейлу

Напрямок трансформації	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Інновація	KPI
Енергоефективність та енергонезалежність	СЕС, теплові насоси, LED, енергоощадне обладнання, рекуперація	Зниження витрат на енергоносії на 20-30%, автономність 8-12 год, зменшення CO ₂ на 25-35%	Механізм «енергетичного буферу»: інтеграція з накопичувачами	Частка ВДЕ, %; витрати на 1 м ² , грн
Управління відходами та циркулярна економіка	Сортування, компостування, відмова від надмірної упаковки, гермі-центри	Скорочення відходів на 40-50%, дохід від переробки	Концепція «відходів як ресурсу»	Відходи на переробку, %; дохід від вторсировини
Екологічна логістика	АІ-оптимізація маршрутів, електротранспорт, «зелені» склади	Зменшення CO ₂ на 15-25%, зниження витрат на 10-15%	Модель «логістичного симбіозу»	CO ₂ на 1 км, кг; частка електротранспорту, %
Еко-асортимент	Органіка, Fair Trade, підтримка локальних виробників, QR-коди	Зростання попиту на 30-40%, націнка 15-20%	Механізм «еко-прозорості» через QR-коди	Частка еко-товарів, %; продажі, %

Джерело: авторська розробка

Дані табл. 3.17 свідчать, що «зелена» трансформація торговельного підприємства є багатовекторним процесом, де авторські інновації — такі як механізм «енергетичного буферу» та модель «логістичного симбіозу» — відіграють роль стабілізаторів операційної діяльності. Встановлено, що впровадження запропонованих інструментів дозволяє не лише забезпечити високу автономність об'єктів (8–12 годин), а й сформувати додаткові джерела доходу через концепцію «відходів як ресурсу». Таким чином, екологічна складова стає невід'ємним компонентом стратегічної стійкості підприємства.

Для верифікації запропонованих стратегічних заходів та оцінки їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств різних архетипів було проведено прогнозні розрахунки динаміки інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності (ІСК). Прогноз базується на комбінованій моделі, що враховує як потенційний ефект від ініціатив, так і ймовірність їх реалізації в умовах обмежених ресурсів. Результати оцінки впливу стратегічних напрямів на ІСК до 2030 року представлені у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Прогнозний вплив стратегічних напрямів на ІСК (до 2030 р.)

Архетип	Базовий ІСК (2024)	Прогнозний ІСК (2030)	Приріст, %	Ключові драйвери зростання	Оцінка ризиків реалізації
Абсолютні лідери	0.82	0.94-0.98	+15-20%	Енергоефективність (-20%), інвестиційна привабливість, ефект масштабу	Середній: бюрократизація, антимонопольні обмеження
Стратегічні адаптанти	0.75	0.84-0.89	+12-18%	Цифровізація (AI, Big Data), технологічне лідерство	Високий: швидкість технологічних змін, дефіцит кадрів
Стабільні нішеві гравці	0.68	0.75-0.78	+10-15%	Бренд, соціальна функція, емоційна лояльність, преміальне ціноутворення	Низький: стійкість бренду
Консервативні гравці	0.52	0.50-0.55	-4% до +6%	Утримання позицій, нішеві сегменти, базові ESG-заходи	Критичний: втрата конкурентоспроможності без радикальних змін

Джерело: авторські прогнозні розрахунки

Аналіз прогнозних значень у табл. 3.18 підтверджує гіпотезу про диференційовану ефективність стратегій: найбільший приріст ПСК (+15–20%) очікується в групі «Абсолютні лідери» за рахунок ефекту масштабу екосистеми та енергонезалежності. Важливим науковим результатом є проведена оцінка ризиків, яка вказує на критичну вразливість «Консервативних гравців» у разі ігнорування радикальної реструктуризації. У цілому, прогноз доводить, що впровадження розроблених рекомендацій дозволить більшості архетипів суттєво покращити свої позиції, забезпечивши сталий розвиток до 2030 року.

Для забезпечення фінансової стійкості стратегічних планів необхідно провести апробацію запропонованих заходів за різними сценаріями розвитку зовнішнього середовища (оптимістичним, реалістичним та песимістичним). Це дозволяє визначити межі фінансової міцності підприємства та обґрунтувати необхідні обсяги інвестицій у цифровізацію та R&D. Прогнозні фінансові показники діяльності архетипів у середньорічному вимірі до 2030 року систематизовано у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

**Прогнозні фінансові показники діяльності архетипів у
середньорічному вимірі до 2030 року**

Архетип	Фінансовий показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Абсолютні лідери	Темп приросту виторгу, %	15-22	8-12	2-4
	Маржинальність за EBITDA, %	12-14	10-11	7-9
	Рентабельність за чистим прибутком, %	8-10	6-8	3-5
Стратегічні адаптанти	Темп приросту виторгу, %	18-25	10-15	-2...+2
	Інвестиції в R&D та IT, % від виторгу	5-7	3-4	1-2
	Частка онлайн-продажів, %	35-45	25-35	15-20
Стабільні нішеві гравці	Темп приросту виторгу, %	10-12	5-7	-5...0

Продовження табл. 3.19

	Чистий прибуток, % від виторгу	6-8	4-5	1-2
	NPS, пункти	65-75	55-65	45-55
Консервативні гравці	Темп приросту виторгу, %	5-8	0-3	-15...-10
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1.6-1.8	1.2-1.4	0.8-1.0
	Частка збиткових магазинів, %	5-10	15-20	30-40

Джерело: розраховано автором

Прогнозні дані табл. 3.19 демонструють значний розрив у фінансовій результативності між архетипами за різних умов середовища. Встановлено, що «Стратегічні адаптанти» здатні демонструвати темпи приросту виторгу на рівні 10–15% навіть у реалістичному сценарії завдяки високій частці онлайн-продажів та ІТ-інновацій. Водночас для «Консервативних гравців» песимістичний сценарій створює загрозу критичного зростання частки збиткових магазинів (до 30–40%), що ще раз підкреслює безальтернативність запропонованого алгоритму антикризової трансформації та переходу до адаптивного асортименту.

Підсумковим етапом оцінки стратегічної ефективності є візуалізація траєкторій зміни інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності для кожного з чотирьох архетипів. Така графічна інтерпретація дозволяє не лише простежити динаміку зростання показників, а й оцінити межі «стратегічного коридору» - ймовірнісної зони реалізації прогнозу залежно від зовнішніх коливань. Прогнозна динаміка зміни ПСК у період 2024–2030 рр. відображена на рис. 3.14.

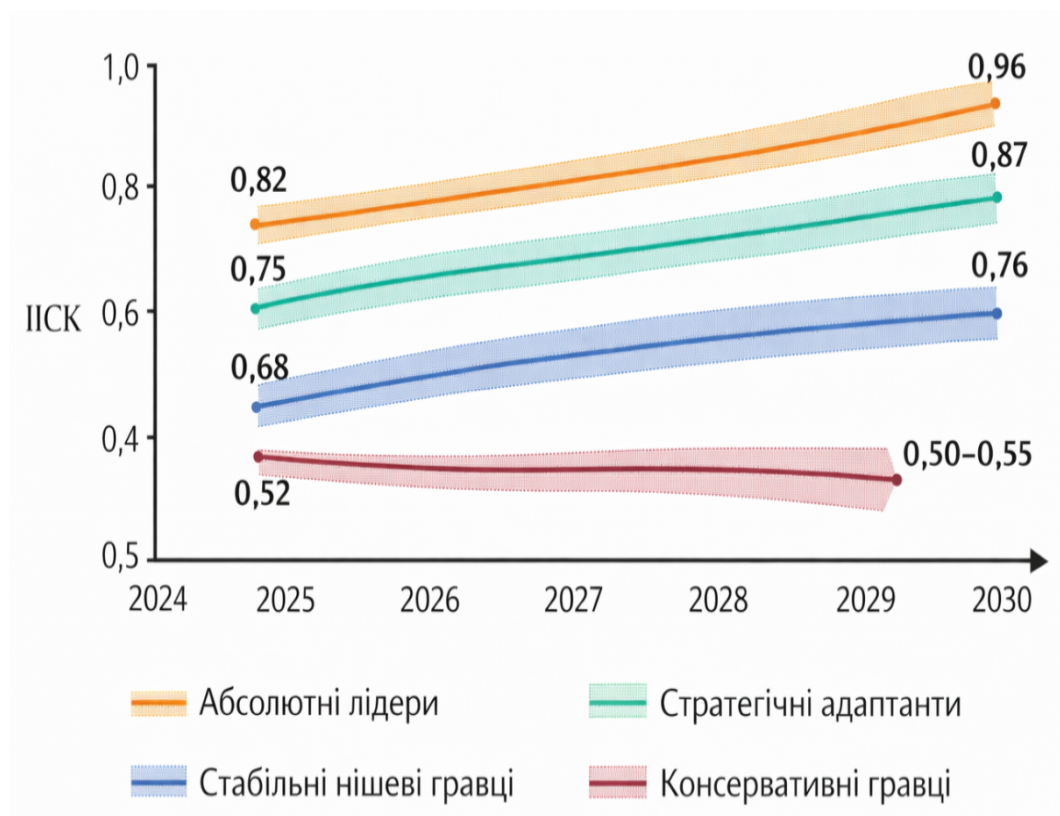


Рис. 3.14. Прогнозна динаміка зміни ІСК за архетипами підприємств (2024-2030 рр.)

Джерело: авторське моделювання

Графічне моделювання на рис. 3.14 наочно підтверджує ефективність запропонованих стратегій: криві «Абсолютних лідерів» та «Стратегічних адаптантів» демонструють сталий висхідний тренд, досягаючи значень 0,87–0,96 до 2030 року. Наявність заштрихованих зон (стратегічних коридорів) навколо кожної кривої вказує на те, що навіть за умови помірних негативних впливів середовища, запропоновані заходи забезпечують утримання конкурентоспроможності в межах безпечних значень. Це свідчить про високу адаптивну здатність (стійкість) розроблених стратегічних моделей та їхню придатність для використання в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Висновки до третього розділу

1. У розділі запропоновано робочий підхід до оцінки та підтримки конкурентоспроможності торговельних підприємств у нестабільному середовищі. Показано, що звичайні статичні методи тут майже не працюють через постійні зовнішні потрясіння, тому варто перейти до динамічного підходу, який поєднує ресурсну теорію (RBV) та концепцію динамічних здібностей (DCV). На цій основі створено багатовимірну модель, що охоплює структурно-ресурсні, економіко-відновлювальні, адаптаційно-трансформаційні та соціально-екологічні аспекти, а також розроблено інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності (ІСК) з чітким порядком обчислення, нормалізації та групування результатів.

2. Обґрунтовано систему індикаторів раннього попередження (СІРП), яка дозволяє перейти від реагування на події до їх передбачення. Ґрунтуючись на авторському підході до класифікації зовнішніх і внутрішніх загроз, їхньому ранжуванні за впливом на ІСК та наочному зображенні відхилень у вигляді радарної діаграми, запропоновано матрицю для вибору режимів адаптації та динамічний цикл постійного вдосконалення системи з ключовими показниками ефективності (своєчасність, точність, запобігання втратам). Це дає змогу перетворювати аналітичні сигнали на конкретні управлінські дії на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

3. Обґрунтовано ідею «динамічного відновлення» та побудовано сценарні траєкторії розвитку торгівлі до 2030 року на основі розширеного PESTLE-аналізу та регресійних моделей з розподіленими лагами. Виокремлено типи підприємств та для кожного визначено власний стратегічний напрямок: від створення замкнених адаптивних екосистем для беззаперечних лідерів до контрольованої реструктуризації для консервативних гравців. Підтверджено, що варто диверсифікувати джерела доходів та обов'язково впроваджувати ESG-принципи як окремий фактор адаптації. Прогнозування динаміки ІСК та фінансових показників засвідчило,

що застосування запропонованих інструментів забезпечує стабільне зростання конкурентних позицій навіть за реалістичного та песимістичного сценаріїв, знижуючи ризик стратегічного занепаду.

4. Таким чином сформовано цілісний науково-практичний контур управління конкурентоспроможністю, який об'єднує динамічну діагностику ресурсно-організаційного потенціалу, проактивне виявлення загроз, їх ранжування та контекстні стратегії післявоєнної трансформації. Запропоновані моделі, індекси та матриці уніфіковані та мають високий адаптаційний потенціал, що дозволяє вбудовувати їх безпосередньо в систему стратегічного контролінгу торговельних підприємств для довгострокової стійкості, раціонального використання обмежених ресурсів та сталого розвитку в умовах відбудови економіки України.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо розробки теоретичних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій із забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах нестабільності. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства торгівлі є динамічною здатністю забезпечувати довгострокове утримання та посилення ринкових позицій шляхом інтеграції ресурсів, адаптації бізнес-процесів та проактивного формування унікальної цінності для клієнтів. В умовах нестабільності кожен із зазначених компонентів набуває специфічного змісту: інтеграція ресурсів вимагає створення резервних фондів та дублювання логістичних маршрутів; управління процесами базується на принципах гнучкості (Agile) та швидкого прийняття рішень; технології та інновації спрямовані на забезпечення безперервності діяльності. Детермінантами стратегічної конкурентоспроможності є ключові фактори (рушії), що визначають здатність торговельного підприємства досягати, утримувати та посилювати свої конкурентні позиції на довгострокову перспективу та поділяються на дві великі групи: внутрішні (ендогенні), які безпосередньо контролюються підприємством і є результатом його управлінських рішень, та зовнішні (екзогенні), що формуються ринковим та макросередовищем і знаходяться поза прямим впливом підприємства. Важливими компонентами є шість груп диференційованих ознак (продуктові, сервісні, організаційно-управлінські, технологічні, маркетингові, репутаційні), що формують унікальний профіль конкурентоспроможності торговельного підприємства.

2. Критерії забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки охоплюють вісім напрямів: ринкова позиція, орієнтація на клієнта, операційна ефективність, інноваційний потенціал, фінансові результати, адаптивність і

гнучкість, розвиток людського капіталу, сталий розвиток та соціальна відповідальність. Система кількісних показників для оцінювання стратегічної конкурентоспроможності торговельних підприємств включає 11 показників, адаптованих до умов нестабільності, в тому числі якісні індикатори (індекс соціального впливу, рівень цифровізації операцій, індекс логістичних порушень), що забезпечує врахування нелінійних ефектів кризових детермінант та підвищення точності діагностики в умовах неповної інформації.

3. Особливості прояву стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в кризових умовах включають адаптивність до змін, фокус на клієнта, інноваційність, управління ризиками, репутацію та сталий розвиток, партнерство, якість управління персоналом, прогнозування та аналітику, що специфікує їх не як статичний набір переваг, а як інтегральну властивість суб'єкта господарювання до проактивної адаптації та трансформаційного оновлення в умовах перманентної нестабільності. Таким чином, форми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності охоплюють інноваційні стратегії (цифрова трансформація, унікальні торгові пропозиції, омніканальна модель), адаптивність до ринкових змін (гнучке управління, аналіз тенденцій, диверсифікація), партнерські та мережеві підходи (стратегічні альянси, логістичні інновації), клієнтоорієнтованість (персоналізація, CRM-системи, програми лояльності), підвищення ефективності ресурсів (управління витратами, принципи зеленої економіки, інвестиції в персонал), кризове управління (сценарне планування, резервування ресурсів, швидкість прийняття рішень), іміджеву стратегію (репутаційний менеджмент, прозорість, етика та стійкість). Циклічна модель адаптації торговельного підприємства складається з чотирьох послідовних етапів (моніторинг та діагностика, оперативна адаптація, стратегічна перебудова, забезпечення стійкості) та отримала відповідне емпіричне підтвердження, свідчить про її здатність забезпечувати неперервне

підтримання стратегічної конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

4. Конкурентне середовище підприємств торгівлі України за період 2015–2024 років характеризується значною вразливістю до зовнішніх шоків. Кількість суб'єктів господарювання скоротилася у 2022 році до 661,2 тис. (найнижчий рівень за період), проте у 2023–2024 роках спостерігається відновлення до 714,5 тис. Фізичні особи-підприємці становлять 88,8% усіх діючих суб'єктів, що підтверджує ключову роль малого бізнесу. Регіональний аналіз засвідчив критичне скорочення кількості підприємств в окупованих та прифронтових областях (на 70–90% у Донецькій, Луганській, Херсонській областях) при збереженні або відновленні активності в західних (Львівська область – зростання частки з 6,00% до 7,04%) та центральних регіонах. Проведений аналіз свідчить про стійкий тренд просторової поляризації торговельного сектору, а саме деіндустріалізація та деструкція сходу й півдня супроводжуються релокацією бізнесу й переорієнтацією споживчих потоків на західні та центральні області, що в результаті формує асиметричну конфігурацію конкурентного середовища в регіональному аспекті.

5. Діагностовано наслідки нестабільності для конкурентоспроможності торговельних підприємств за допомогою розширеного PESTLE-аналізу та SWOT-аналізу, основними з яких є зниження ринкової частки через падіння купівельної спроможності, втрата конкурентних переваг внаслідок логістичних розривів, погіршення фінансової стійкості через зростання операційних витрат, а також реактивність адаптивності бізнесу до змін споживчої поведінки та регуляторного середовища. Проблемним аспектом функціонування торговельних підприємств в умовах війни є суттєвий структурний дисбаланс складових сталого розвитку, який було виявлено за допомогою розрахунку інтегрального показника для десяти провідних торговельних мереж: соціальна складова становить 82%, економічна – 76%, а екологічна – лише 58%. Така диспропорція свідчить про те, що в умовах воєнної кризи підприємства змушені переорієнтовувати конкурентні стратегії

переважно на соціальну відповідальність та економічне виживання, тоді як екологічні ініціативи відходять на другий план, що створює ризики для довгострокової стійкості бізнесу в повоєнний період.

6. Оцінка рівня забезпечення стратегічної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств здійснюється за допомогою інтегрального індексу (ІСК), розрахованого на основі багатовимірної моделі, що синтезує ресурсний підхід (RBV) та концепцію динамічних здібностей (DCV) і включає чотири взаємопов'язані компоненти (структурно-ресурсний, економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний та соціально-екологічний). За результатами кластерного аналізу (алгоритм k-середніх, індекс силуету 0,62) виокремлено чотири архетипи підприємств: «абсолютні лідери» (ІСК > 0,80: АТБ-маркет, ROZETKA), «стратегічні адаптанти» (ІСК 0,65–0,79: EVA, Comfy, Епіцентр К), «стабільні нішеві гравці» (ІСК 0,60–0,63: Сільпо, JYSK, Novus) та «консервативні гравці» (ІСК < 0,60: METRO, Varus), що забезпечило емпіричне підґрунтя для розроблення диференційованих стратегій підвищення конкурентоспроможності залежно від архетипу підприємства. Економетричне моделювання (множинна регресія на панельних даних) підтвердило, що найпотужнішим драйвером конкурентоспроможності є цифровізація ($\beta = +0,401$), а найбільшими загрозами – воєнний вплив ($\beta = -0,312$), падіння ефективного попиту ($\beta = -0,224$) та логістичні порушення ($\beta = -0,185$), при цьому державна підтримка ($\beta = +0,278$) виступає статистично значущим позитивним фактором, що дозволяє кількісно ранжувати антикризові пріоритети.

7. Система діагностики конкурентних переваг базується на синтезі ресурсного підходу (RBV) та концепції динамічних здібностей (DCV), включає три рівні: ресурсна платформа (оцінка за VRIO/VRIN-критеріями), динамічні здібності (sensing – зчитування змін, seizing – швидкість прийняття рішень, transforming – реконфігурація бізнес-моделі) та конфігурації конкурентних результатів, що створює аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в умовах кризових змін зовнішнього

середовища. При цьому, структурно-логічний алгоритм діагностики передбачає нормалізацію показників, визначення вагових коефіцієнтів (методом парних порівнянь) та розрахунок інтегрального індексу стратегічної конкурентоспроможності, що дозволяє виявити диспропорції між окремими складовими та ідентифікувати резерви її підвищення в умовах нестабільності.

8. Система індикаторів раннього попередження (СІРП) містить п'ять груп індикаторів (фінансові, ліквідності, операційні, ринкові, соціально-репутаційні, технологічні) з визначеними пороговими значеннями (тригерами), що дозволило перейти від реактивного реагування на вже наявні кризові явища до проактивного моніторингу загроз на ранніх стадіях їх виникнення. Шкала інтегральної оцінки рівня кризового тиску передбачає три рівні: низький (спрацювало 1–2 індикатори, середнє відхилення $<10\%$) – режим реактивної стабілізації; середній (3–5 індикаторів, відхилення $10\text{--}30\%$) – операційна адаптація; високий (≥ 6 індикаторів, відхилення $>30\%$) – стратегічна трансформація, що забезпечує обґрунтований вибір типу управлінського реагування залежно від глибини кризового тиску без залучення додаткових експертних оцінок. «Радарна карта загроз» забезпечує наочну візуалізацію відхилень та цикл безперервного вдосконалення системи, містить ключові КРІ: коефіцієнт своєчасності виявлення ($>80\%$), точність прогнозування, швидкість реагування (скорочення на $10\text{--}15\%$ щорічно), коефіцієнт запобігання збиткам ($>50\%$). Це робить систему раннього попередження не статичним інструментом, а динамічним механізмом, здатним до адаптивного переналаштування в реальному часі під впливом нових кризових факторів.

9. Спрогнозовано три сценарії розвитку галузі до 2030 року, а саме: оптимістичний («Європейський ривок», ймовірність 25%); реалістичний («Поступова консолідація», ймовірність 50%); песимістичний («Тривала турбулентність», ймовірність 25%), що розроблено за допомогою розширеного PESTLE-аналізу (з урахуванням безпекового та психосоціального вимірів) та регресійної моделі з розподіленими лагами

(DLM). Диференційовані стратегічні напрями для чотирьох архетипів торговельних підприємств включають: для абсолютних лідерів – створення замкнених адаптивних екосистем на засадах операційної та вертикальної інтеграції, а також data-орієнтованого управління; для стратегічних адаптантів – розвиток омніканальних стратегій та технологічне лідерство; для стабільних нішевих гравців – поглиблення брендингу, програм лояльності та соціальної відповідальності; для консервативних гравців – реструктуризація згідно з розробленим алгоритмом подолання стратегічної вразливості. Модель диверсифікації джерел доходів охоплює шість каналів (офлайн-роздріб, електронна комерція, B2B-сегмент, мобільна торгівля, сервісні доходи, грантове фінансування). Запропоновано застосовувати індекс «ESG-когерентності» та стратегічну матрицю ESG-трансформації, які дозволяють ідентифікувати траєкторії переходу кожного архетипу до стану дуального лідерства. Прогнозні розрахунки динаміки ІСК до 2030 року підтвердили, що впровадження запропонованих стратегій забезпечить приріст інтегрального індексу для абсолютних лідерів на 15–20%, для стратегічних адаптантів – на 12–18%, для стабільних нішевих гравців – на 10–15%, тоді як для консервативних гравців без радикальної трансформації прогнозується стагнація або зниження індексу, що емпірично верифікує ключову гіпотезу дослідження: стратегічна конкурентоспроможність в умовах нестабільності забезпечується не поточними перевагами, а здатністю до проактивної трансформації бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171–184. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.171>
2. Адаптивність бізнесу в HR (Agility). Адаптивність бізнесу в HR: головні концепції. PeopleForce Ltd. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/business-agility> (дата звернення 22.11.2024).
3. Андрусенко Г.О. Основи маркетингу. К.: Урожай, 1995. 176 с.
4. Антоненко К.В., Ціціленко Н.О. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (80) 2025. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-68>
5. АТБ-Маркет. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення 13.06.2025)
6. БАЙ S. і ЄЛІСЄЄВ V. 2025. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*. 162, 4 (Вер 2025), 38–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03).
7. Баклан Ярослав. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. Українська правда: Економічна правда. 2022. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/> (дата звернення 21.11.2024).
8. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк : ДонГУЕТ. 2004. 147 с, с. 29.
9. Балаш Л.Я., Лисюк О.В., Саміло А.В., Ковальчук О.І. Навчальний посібник. «Операційний менеджмент (Ч. 1)». Львів: видавництво Репроцентр захід,. 2023. 194 с.

10. Бардаш, С. (2023). Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. *Scientific Collection «InterConf»*, (144), 99–103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487> (дата звернення 22.11.2024).
11. Баскаков Д.В., Андрющенко О.Б. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНО-АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ. *Ринкова інфраструктура*. Випуск 84. 2025. <https://doi.org/10.32782/infrastruct84-28>
12. Бідняк М.Н., Литвишко Л.О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. URL: <http://surl.li/nvfbpc> (дата звернення 01.12.2024)].
13. Блакита Г.В., Чекотун К. Ю. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі у воєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.34>
14. Братусь Г.А., Мазур Ю.В., Каліна І.І. Підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі використання маркетингових інтернет-послуг. *Ефективна економіка*. №12. 2024. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5322/5375>
15. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 4/5. С. 10–15.
16. Бруслинівська, І.В., Матвійчук, В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка та управління організацією*. 2018 (31), 100-111.
17. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24 – 28.
18. Василенко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2003. 396 с., с. 85, с. 358

19. Височин І.В., Вавдійчик І.М. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 20-28.
20. Височин І.В. Інтеграція бізнес-моделі та стратегії як передумова забезпечення сталої конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 12-18.<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/52-2025/vysochyn.pdf>
21. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : Підручник. К. : КНЕУ, 1998. 268 с.
22. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічної теорії. Київ: Вища школа, 1995. 471 с.
23. Ганущак, Т., Сова, О., та Мельник, В. (2024). ІННОВАЦІЙНЕ АНТИКРИЗОВЕ МЕНЕДЖМЕНТСТВО НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА РИЗИКІВ В УКРАЇНІ. *Економічний журнал трьох морів*, 5 (1), 52-61. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-8>
24. Герасименко А.Г. Місце України у глобальній економіці: сучасний стан та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. 4 (78). С.45-50.
25. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007.307 с.
26. Глушко, О. (2024). Управління диверсифікацією діяльності торговельної компанії. Управління розвитком , 23(1), 19-26. <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.19>
27. Головчук Ю. О. Пчелянська, Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, 2020, №3. С.66-70.
28. Горошанська О. О. Оцінювання ефективності фінансового механізму сталого розвитку підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і*

перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 7–14.

29. Грабовенська С. П. Конкурентоспроможність територіальних ринків туристичних послуг в Україні: автореф. дис. ... д. е. н. : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. 2017 укр.

30. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

31. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.06.2025)

32. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*. 2008. №1. С. 55-59.

33. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. К.: Видавничий центр „Академія”, 2000. 864 с., с.818.

34. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста. Київ : Міжнародна економічна фундація. 2000. 706 с., с. 297

35. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

36. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf (дата звернення 22.11.2024).

37. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»* № 22, 2022. С.52-59. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813

38. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С., Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача.

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С. 108–116. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116

39. Іванченков В. С. Обґрунтування моделі управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2025. №2. С. 43–49. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-43-49>

40. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків:ХНЕУ. 2005. 19 с.

41. Ільчук, М., Кириченко, А., Томашевська, О., Ус, С., та Іванов, Є. (2025). Роздрібний продаж продуктів харчування в Україні: від довоєнного періоду до перспектив відновлення. *Економіка та управління бізнесом*, 16(1), 9-28. <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025>

42. Кайда, О., & Костюк, О. (2025). Аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я України в умовах економіки сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 441-446. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>

43. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія]. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.

44. КМУ. Постанова від 3 березня 2021 р. № 179 Київ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

45. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Київ : Зовнішня торгівля. 2003. 302 с, с. 81

46. Коверга С.В., Крутогорський Я.В., Попова О.Ю. Гнучкі та гібридні моделі організації праці: трансформація та вплив на економічні показники підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. №1 (31), 2025. С.23-35. [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1\(31\)-23-35](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1(31)-23-35)

47. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2010. 276 с.
48. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/ за заг.ред. О.Г.Янковського. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
49. Корявець М. А. (2024). Міжнародний досвід повоєнного економічного відновлення: пошук стратегічних підходів для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (2 (38)), 34–57. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-34-57](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-34-57)
50. Котвицька, Н. М., Сидоренко, Ю. В., & Нємчиков, Ю. М. (2026). Стратегічна конкурентоспроможність та цифровізація інноваційного розвитку підприємств в умовах непередбачуваних змін ринку. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19489050>
51. Кулик, А.В., 2024. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*, 2, сс. 289-296. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-289-296
52. Лаптев, М., Лаптев, С., & Захаров, О. (2025). Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78)), 193–212. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>
53. Левицька О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
54. ЛІГА.net [URL:https://file.liga.net/ua/companies](https://file.liga.net/ua/companies) (дата звернення 13.06.2025)
55. Літвінов Олександр, Журенко Антоніна. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159468656.pdf> (дата звернення 21.11.2024).

56. Лозова, О.В. та Тимошенко, І.С., 2023. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*, 4, сс. 155-160. DOI: 10.32983/2222-4459- 2023-4-155-160
57. Мазаракі А. А. Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підруч. [для вузів]/ під ред. проф. Н. М. Ушакової. К. «Хрещатик», 1999. 800 с.
58. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2010. 125с., с. 122
59. Макс Вебер. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К., 1998. 534 с.
60. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. No 13-02. С. 8–13.
61. Марченко І.В. Відновлення та повоєнний економічний розвиток України: виклики та стратегічні пріоритети. *Проблеми системного підходу в економіці*, вип. 3 (100). 2025. DOI: 10.32782/2520-2200/2025-3-2
62. Мельник, В. (2025). Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах військово-політичної нестабільності. *RFI Scientific Papers* , (2), 150-159. <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.02.150>
63. Національний банк України. (2023). Звіт про фінансову стабільність за 2022 рік. Київ: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 28.12.2025)
64. Оцінка стану бізнесу в воєнній Україні: опитування Американської торговельної палати в Україні. URL: https://cham/ber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham_Citi_Survey_Results_11_06_UA.pdf (дата звернення 26.12.2025)
65. Павленко В.С., Кабаненко А.О., Дога В.С. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКУ. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 4 (81) 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-88>

66. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія]. Д.: ДУЕП, 2006. 276 с.

67. Падерін, І.Д., Горященко, Ю.Г., Новак, Є.Є. (2017). Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*, № 2. С. 163–167. URI: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/123497>.

68. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>

69. Подлепіна П.О., Поп О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2012. С. 214-216.

70. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

71. Рутгайзер А. Ю. Господарсько-фінансова діяльність у конкурентному середовищі як фактор розвитку підприємництва в споживчій кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2005. № 1 (15). С. 114 – 120.

72. Савицький, Е. (2023). Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>.

73. Семенча, І.Є., Гордієнко, С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов військової економіки України. *Економічний простір*. 2022 (181), 143-150.

74. Семенюк О. М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013, № 6, Т. 2. С.186-189.

75. Семикіна, М.В., Запірченко, Л.Д., Дмитришин, Б.В., Нісфоян, С.С. (2025). Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*, № 1. С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.16>.
76. Сільпо. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення 13.06.2025)
77. Співак, С. та Мариняк, Б. (2023). Особливості формування стратегії розвитку підприємств під час війни. *Економічний аналіз*, 33(4), 59–65. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>
78. Суханова А.В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. №4. 2019. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.20.html> (дата звернення 21.11.2024).
79. Тверська, Я., Літвиненко, М. (2021). Зміни в стратегії розвитку малого підприємництва у зв'язку зі світовою пандемією COVID-19. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*, № 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.43>.
80. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
81. Тимейчук Ю.О. Динаміка відновлення функціонування торговельних мереж в Україні під час війни. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»* Випуск 1(105) 2024 р. с.306-316. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202428>
82. Тимченко Л. М., Штундер В. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. Випуск 67. 2021. С.119-123.
83. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С.14-21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>

84. Трубей О., Ганечко І. і Афанасьєв К. 2023. Ритейл в умовах війни: відновлення ділової активності. *Scientia fructuosa*. 151, 5 (Жов 2023), 89–106. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)06).

85. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ). *Ефективна економіка*. № 5, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176> (дата звернення 21.11.2024).

86. Чекотун К., Блакита Н. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. Випуск 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411> (дата звернення 26.11.2024).

87. Чекотун К.Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в контексті зовнішніх викликів. *Бізнес Інформ* (2025). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347>.

88. Чекотун К.Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 3 (75), 2024. С.48-52. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>

89. Чекотун К. Ю. Динамічна модель оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах кризи. *Грааль науки*. 2026. №69. С.289-296. DOI: 10.36074/grail-of-science.29.05.2026.027

90. Чиж, В., & Камишний, С. (2025). Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 658-662. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94>

91. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі : монографія. Харків, 2010. 177 с.
92. Чорнодід, І.С., Федотов, О.О. та Пекін, А.Ю., 2024. Сучасні підходи до адаптації бізнесмоделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. Проблеми сучасних трансформації. Сер.: Економіка та управління, 6, сс. 34-45. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-10
93. Шандова, Н., Генс, О., & Годунов, С. (2025). Економічні механізми відновлення та підвищення конкурентоспроможності постконфліктних регіонів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 197-202. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-26>
94. Шаранов Р. (2025). Антикризисні стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. Підприємництво та інновації, № 34. С. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.
95. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 237–243.
96. Шаров, В., Гарафонова, О., & Дворник, І. (2024). Економічні виклики та фінансові можливості онлайн-ритейлу в Україні в умовах війни: відповідність світовим трендам та інноваційні перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 331–344. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495>.
97. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 161 с.
98. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., та Лозова, О., 2024. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки, 2(112), сс. 109-116. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-2-16

99. Шиндировський І. М. Перспективи розвитку торговельного підприємництва в сучасних умовах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 79. С. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-27>
100. Шпанко А. Про сутність поняття “стратегічна конкурентоспроможність”. *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49, с.48.
101. Щербаков А.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. URL: https://stud.com.ua/58857/logistika/optimizatsiya_lantsyugiv_postavok (дата звернення 22.11.2024).
102. Як побудувати компанію, орієнтовану на клієнта. Cloud Блог. 2023. URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/yak-pobuduvaty-kompaniyu-oriyentovanu-na-kliiyenta/> (дата звернення 21.11.2024).
103. Ярмоленко Ю., Іващенко Т., Гуляєва Л., Мацьоха Т. Людський капітал у системі економічних категорій ринку праці: теоретичні аспекти. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 96-103.
104. Adaptive Financial Controlling in Times of Crisis: Evidence from Eastern European Retail. (2025). *Global Journal of Management and Business Research*, 25(C1), 21-33. <https://doi.org/10.34257/GJMBRCVOL25IS1PG21>
105. Agustina, Esther, Alden Nelson, and Agustinus Setyawan. "Factors Influencing Organizational Resilience: Mediating Roles of Adaptive Culture and Learning." *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)* (2025). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i2.2153>.
106. Akwesi Assensoh-Kodua (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143-152. doi:[10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
107. Altenburg T., Hillebrand, W. and Meyer-Stamer, J. Building Systemic Competitiveness: Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. Berlin : German Development Institute, 1998. 61 p. URL: <https://studylib.es/doc/4749744/systemic-competitiveness---j%C3%B6rg-meyer>

108. Atichat Rotjanakorn, Pornrat Sadangharn, Khahan Na-Nan (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 6, Issue 4, 97. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040097>
109. Bajec, J., & Tuljak-Suban, M. (2017). Evaluating the Competitiveness of Enterprises: A Systematic Approach. *Journal of Business Economics and Management*, 18(4), 601–617.
110. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
111. Bobyliev, I., & Chupryna, N. (2025). Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Business. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu*, 108(1). <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059>
112. Bolshakov, I. (2025). FEATURES OF THE ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.05.09.001>
113. Borger, K., Köhler-Geib, F., & Scheuermeyer, P. (2024). Germany's competitiveness – from 'sick man of Europe' to superstar and back: Where does the economy stand? KfW Research Focus on Economics, No. 461. URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-englische-Dateien/Fokus-2024-EN/Focus-No.-461-May-2024-German-location.pdf> (дата звернення 02.12.2024)
114. Bork, R. H. (1978). *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*. New York: Free Press
115. Daniel Kahneman and Amos Tversky (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *The Econometric Society*. Vol. 47, No. 2, pp. 263-292. <https://doi.org/10.2307/1914185>

116. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
117. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533. URL: <https://surl.li/yidepl>
118. DJEI. (2015). Enterprise 2025: Ireland’s National Enterprise Policy 2015-2025 Background Report. <https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/enterprise-2025-background-report.pdf> (дата звернення 02.12.2024)
119. Dovbischuk I (2022), "Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 33 No. 2 pp. 499–519, doi: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
120. Dubey R, Altay N, Gunasekaran A, Blome C, Papadopoulos T, Childe SJ (2018) Supply chain agility, adaptability and alignment. *Int J Oper Prod Manag* 38:129–148. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2016-0173>
121. Dzreke, S. S., & Dzreke, S. E. (2025). Navigating the black swan: Stress-testing marketing strategies for geopolitical shock preparedness. *Advanced Research Journal*, 10(1), 22–38. <https://doi.org/10.71350/3062192588>
122. Eltigani Ahmed, James Kilika, Clare Gekenia (2022). Strategy-induced organisational resilience through dynamic resource orchestration: Perspectives of former Kenyan bankers. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 11, 2, 92–103. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1633>
123. EU assistance to Ukraine. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine_en
124. European Investment Bank, EIB approves “EU for Ukraine” Initiative to finance Ukraine recovery and reconstruction, and backs transport, energy and

business investment around the world, European Investment Bank, 29 березня 2023.
URL: <https://lnk.ua/4xjUe5oIs>

125. Gerasymenko A.G., Mazaraki N.A. Competition law enforcement in Ukraine: challenges from online giants. *Yearbook of Antitrust and Regulatory Studies*. 2022. Vol.15 (25)/

126. Government of Singapore. (2024). Research, Innovation and Enterprise 2025 Plan. Retrieved from RIE 2025 Handbook. National Research Foundation, Prime Minister's Office, Singapore URL: <https://file.go.gov.sg/rie-2025-handbook.pdf> (дата звернення 02.12.2024)

127. Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice.

128. Heine, P. (2004). *Principles of Economics* (2nd ed.). Thomson.

129. Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.

130. Hoa Do, Pawan Budhwar, Helen Shipton, Hai-Dang Nguyen, Bach Nguyen (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*. Volume 141, Pages 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.09>

131. Ilchuk et al., "Retail food sales in Ukraine: From pre-war period to recovery prospects," *Economics*, vol. 1, 2025. DOI: 10.31548/economics/1.2025.09

132. Influence Mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation / G. Ni etc. *Sustainability*. 2020. № 13(1). P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010176>

133. International Monetary Fund. 2024. *World Economic Outlook—Steady but Slow: Resilience amid Divergence*. Washington, DC. April.

134. Izenman, A.J. (2008) *Modern Multivariate Statistical Techniques: Regression, Classification, and Manifold Learning*. Springer, New York. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-78189-1>

135. Jambor, A., Babu, S. (2016). Competitiveness: Definitions, Theories and Measurement. In: Competitiveness of Global Agriculture. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3_3
136. James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). An Introduction to Statistical Learning with Applications in R (2nd ed.). Springer.
137. JYSK. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-jysk-ukrayina> (дата звернення 13.06.2025)
138. Kalinin, O. V. (2020). Anticrisis management in the conditions of global uncertainty. *Economic Bulletin*, 12(3), 18–25.
139. Kero, C.A., Bogale, A.T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 10, pp. 3137-3154. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
140. Kodinariya, T.M. and Makwana, P.R. (2013) Review on Determining Number of Cluster in K-Means Clustering. *International Journal*, 1, 90-95.
141. Kutsyk, Valentyna, and Oleg Dusenko. "Competitiveness of trade enterprises in the conditions of existential challenges: directions for improvement." *Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All* (2025). <https://doi.org/10.59642/edr.3.2025.20>.
142. Lee, J., & Karpova, E. (2018). Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition. *International Journal of Competitiveness*, 1(3), 189. <https://doi.org/10.1504/ijc.2018.091474>
143. Lei-Yu Wu (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*. Volume 63, Pages 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>
144. Lesca, H., & Lesca, N. (2011). Weak Signals for Strategic Intelligence: Anticipation Tool for Managers. Wiley-ISTE.
145. Li, S., Su, J., Liu, Y., Shi, X., Wang, J., & Lepech, M. (2024). Digital retailing practices for triggering physical retailers' bounce-back and bounce-forward

performance against a great shock: evidence from the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03927-0>.

146. Majchrzak, M., et al. (2023). Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises in the German-Polish Border Area in Times of Extraordinary Threats. *European Research Studies Journal*, 26(1), 3109. <https://ersj.eu/journal/3109/download/Competitiveness+of+Small+and+Medium-Sized+Enterprisesin+the+German-Polish+Border+Area+in+Timesof+Extraordinary+Threats.pdf> (дата звернення 02.12.2024)

147. Meissner, P. (2024). Report shows Germany lacks digital strategy. ESCP Business School. <https://escp.eu/news/report-shows-germany-lacks-digital-strategy>

148. Muneeb D, Ahmad SZ, Abu Bakar AR, Tehseen S (2023), "Empowering resources recombination through dynamic capabilities of an enterprise". *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 36 No. 1 pp. 1–21, doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2021-0004>

149. Neboh, N., & Mbhele, T. (2022). Sustainability governance of the fast-moving consumer goods industry. *Journal of Governance and Regulation*. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i3art7>.

150. Nordhaus, W. D. (2009). *Microeconomics* (8th ed.). McGraw-Hill.

151. Polous O., Baraniuk A. Research on trend changes in the global market of construction and engineering services in the context of ensuring their competitiveness. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. Вип. № 3 (137). С. 92-99. https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/3_2025/16.pdf

152. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

153. Pragma Bhawsar & Utpal Chattopadhyay, 2015. "Competitiveness: Review, Reflections and Directions", Global Business Review, International Management Institute, vol. 16(4), pages 665-679, August.
154. Pu, G., Li, S. & Bai, J. Effect of supply chain resilience on firm's sustainable competitive advantage: a dynamic capability perspective. *Environ Sci Pollut Res* 30, 4881–4898 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22483-1>
155. Role of MSMEs in enterprise competitiveness | UNESCAP. Online Resource Centre for Asia-Pacific MSME Policy | UNESCAP. URL: <https://msmepolicy.unescap.org/role-msmes-enterprise-competitiveness>
156. Rousseeuw, P.J. (1987) Silhouettes: A Graphical Aid to the Interpretation and Validation of Cluster Analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 20, 53-65. [http://dx.doi.org/10.1016/0377-0427\(87\)90125-7](http://dx.doi.org/10.1016/0377-0427(87)90125-7)
157. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2001). *Economics* (17th ed.). McGraw-Hill
158. Schwartz P. (1996). The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. Doubleday, New York, USA.
159. Share UA Potential. URL: <http://shareuapotential.com/Emitents/em.html> (дата звернення 13.06.2025)
160. Sharma, S. (2024). What Will the Enterprise Look Like in 2025? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/what-enterprise-look-like-2025-samir-sharma-urhhe>
161. Surzhykov, I. (2024). PROACTIVE CRISIS AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: INTEGRATED STRATEGIES FOR ENSURING SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT. *Visnik Mariupol's'kogo deržavnogo unìversitetu Seriâ Ekonomika*. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>.
162. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58, 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

163. Umantsiv, Y., Biliavska Y., Osiyevskyy, O. (2025). Digital Transformation as a Business Development Strategy. *Strategy & Leadership*, 53 (5), 489–503.

164. Umantsiv Y., Shkuropadska D., Nikolaiets K., Yasko Y., Khrustalova V., Shcherbakova T. (2025). Economic Resilience and Competitiveness: a Comparative Analysis of the Visegrad Group Countries. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(65), 392–402.

165. Wenjie Sun, Kecun Chen, Jianhua Mei (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: a comprehensive framework for sustaining competitive advantage in dynamic markets. *EPRA International Journal of Economic and Business Review(JEBR)*. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra18157>

166. White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817–838.

167. Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (7th ed.). Cengage Learning. India, 826 p.

168. Zairi M (1996), "Competition: what does it mean?". *The TQM Magazine*, Vol. 8 No. 1 pp. 54–59, doi: <https://doi.org/10.1108/09544789610107270>

169. Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Dynamics of Capabilities. In *The Source of the Enterprise Competitiveness: Theoretical Perspectives*. SCIRP.

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112145>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка фінансових показників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (код ЄДРПОУ 30487219) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	18 601 181	23 895 667	20 763 561	22 365 282	25 308 189
Необоротні активи	1095	21 063 445	26 446 223	23 101 572	24 635 585	27 807 059
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 192	1 477	1 836	1 705	1 800
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 506 283	6 407 400	8 423 611	13 515 622	14 884 161
Оборотні активи	1195	14 588 706	15 949 226	17 979 142	22 832 801	26 714 212
Активи	1300	35 652 151	42 395 449	41 080 714	47 487 936	54 530 397
Зареєстрований капітал	1400	9 930	9 930	9 930	9 930	9 930
Власний капітал	1495	1 901 919	4 530 807	4 980 251	4 529 851	5 269 225
Довгострокові зобов'язання	1595	9 966 470	9 875 245	8 859 351	8 672 402	9 109 090
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	1695	23 783 762	27 989 397	27 241 112	34 285 683	40 152 082
Пасиви	1900	35 652 151	42 395 449	41 080 714	47 487 936	54 530 397
Чистий дохід	2000	123 864 393	148 745 255	148 332 869	181 089 665	208 905 300
Собівартість реалізації	2050	92 747 990	110 486 259	110 721 024	133 239 848	152 634 904
Валовий прибуток	2090	31 116 403	38 258 996	37 611 845	47 849 817	56 270 396
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	8 174 755	11 906 670	4 625 556	603 292	5 179 305
Фінансовий результат до оподаткування	2290	7 032 210	10 156 687	3 356 764	-210 779	4 144 676
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	5 768 666	8 328 888	2 527 690	-450 399	3 099 374
ROS, %		4,66	5,60	1,70	-0,25	1,48
ROA, %		16,18	19,65	6,15	-0,95	5,68
ROE, %		303,31	183,80	50,76	-9,95	58,81
Фондовіддача, грн/грн		6,66	6,23	7,14	8,10	8,25

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.2

**Динаміка фінансових показників ТОВ «ОМЕГА» (код ЄДРПОУ
30982361) за 2020–2024 рр.**

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	2 309 351	2 973 695	2 805 210	2 505 617	2 711 990
Необоротні активи	1095	2 363 465	2 806 361	2 856 456	2 592 228	2 789 816
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	121 530	347 826	193 378	44 015	79 773
Гроші та їх еквіваленти	1165	165 665	241 442	683 309	1 443 398	516 424
Оборотні активи	1195	2 062 141	2 788 391	3 786 765	3 857 174	3 342 995
Активи	1300	4 425 606	5 814 120	6 643 221	6 449 402	6 132 811
Зареєстрований капітал	1400	111 149	111 149	111 149	111 149	111 149
Власний капітал	1495	184 455	430 929	562 751	766 788	766 965
Довгострокові зобов'язання	1595	1 900 525	2 290 009	2 106 325	1 844 388	1 635 455
Короткострокові кредити банків	1600	0	61 879	50 000	1 000 000	750 000
Поточні зобов'язання	1695	2 340 626	3 093 182	3 974 145	3 838 226	3 730 391
Пасиви	1900	4 425 606	5 814 120	6 643 221	6 449 402	6 132 811
Чистий дохід	2000	12 964 875	13 776 336	14 578 554	17 514 375	20 023 583
Собівартість реалізації	2050	10 830 744	11 304 421	11 972 600	14 581 189	16 182 634
Валовий прибуток	2090	2 134 131	2 471 915	2 605 954	2 933 186	3 840 949
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	460 838	474 809	417 356	497 190	391 324
Фінансовий результат до оподаткування	2290	141 962	138 837	-34 824	191 311	64 445
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	115 758	67 401	-32 072	142 444	30 073
ROS, %		0,89	0,49	-0,22	0,81	0,15
ROA, %		2,62	1,16	-0,48	2,21	0,49
ROE, %		62,76	15,64	-5,70	18,57	3,92
Фондовіддача, грн/грн		5,61	4,63	5,20	6,99	7,38

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОМЕГА» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.3

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (код ЄДРПОУ 32490244) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	15 231 712	20 342 027	23 493 109	26 578 025	34 254 994
Необоротні активи	1095	22 109 337	30 312 333	32 177 965	36 250 460	40 270 828
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479	2 653 899	3 218 249	4 456 991	5 979 440
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802	618 572	749 201	1 242 792	756 390
Оборотні активи	1195	22 416 054	22 351 184	26 547 073	31 170 966	34 531 898
Активи	1300	44 525 391	53 427 593	61 540 721	70 706 817	78 657 827
Зареєстрований капітал	1400	158 610	158 610	158 610	158 610	158 610
Власний капітал	1495	17 846 696	22 175 407	25 645 574	28 710 052	30 934 225
Довгострокові зобов'язання	1595	4 455 080	5 801 841	5 665 163	5 136 124	6 696 503
Короткострокові кредити банків	1600	0	1 617 888	2 469 026	2 316 975	2 100 526
Поточні зобов'язання	1695	22 223 615	25 450 345	30 229 984	36 860 641	41 027 099
Пасиви	1900	44 525 391	53 427 593	61 540 721	70 706 817	78 657 827
Чистий дохід	2000	50 382 425	56 643 273	54 137 557	69 151 489	77 627 463
Собівартість реалізації	2050	35 593 670	39 644 189	36 466 980	48 362 177	54 193 224
Валовий прибуток	2090	14 788 755	16 999 084	17 670 577	20 789 312	23 434 239
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	5 084 784	4 997 829	5 327 034	5 126 011	4 290 659
Фінансовий результат до оподаткування	2290	4 116 186	5 204 111	2 891 465	3 853 992	2 794 240
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	3 384 746	4 168 166	2 452 745	3 065 548	2 251 836
ROS, %		6,72	7,36	4,53	4,43	2,90
ROA, %		7,60	7,80	3,98	4,34	2,86
ROE, %		18,97	18,80	9,56	10,68	7,28
Фондовіддача, грн/грн		3,31	2,78	2,30	2,60	2,27

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.4

**Динаміка фінансових показників ТОВ «РУШ» (код ЄДРПОУ
32007740) за 2020–2024 рр.**

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	3 695 611	4 391 351	4 102 982	4 357 377	5 361 572
Необоротні активи	1095	4 076 245	4 977 663	4 601 096	4 714 284	5 815 534
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	584 818	633 761	419 967	793 837	772 548
Гроші та їх еквіваленти	1165	801 039	871 434	1 065 015	2 049 683	2 702 363
Оборотні активи	1195	4 734 236	5 643 023	5 749 679	10 018 916	11 276 655
Активи	1300	8 810 481	10 620 686	10 350 775	15 033 646	17 444 232
Зареєстрований капітал	1400	10 000	10 000	10 000	21 007	21 007
Власний капітал	1495	2 078 351	2 912 760	3 886 608	6 109 472	7 053 352
Довгострокові зобов'язання	1595	2 363 507	3 117 679	2 786 749	2 989 635	3 529 850
Короткострокові кредити банків	1600	439 409	85 959	120 883	312 614	105 589
Поточні зобов'язання	1695	4 368 623	4 590 247	3 677 418	5 934 539	6 861 030
Пасиви	1900	8 810 481	10 620 686	10 350 775	15 033 646	17 444 232
Чистий дохід	2000	13 445 408	16 990 297	15 689 849	21 000 332	26 929 261
Собівартість реалізації	2050	10 296 729	12 752 096	11 487 111	13 867 815	17 774 695
Валовий прибуток	2090	3 148 679	4 238 201	4 202 738	7 132 517	9 154 566
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1 094 874	1 126 741	1 336 986	3 088 962	2 219 090
Фінансовий результат до оподаткування	2290	658 523	782 812	892 528	2 555 578	1 550 013
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	540 192	654 983	718 032	2 083 699	1 254 069
ROS, %		4,02	3,85	4,58	9,92	4,66
ROA, %		6,13	6,17	6,94	13,86	7,19
ROE, %		25,99	22,49	18,48	34,11	17,78
Фондовіддача, грн/грн		3,64	3,87	3,82	4,82	5,02

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «РУШ» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.5

Динаміка фінансових показників ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 36962487) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	378 906	528 964	387 585	618 649	758 319
Необоротні активи	1095	473 980	632 676	493 476	732 742	968 476
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	472 631	501 386	330 014	762 169	908 570
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 515 361	1 957 672	1 287 835	1 686 893	2 548 092
Оборотні активи	1195	3 857 788	4 548 870	3 537 144	6 006 579	7 679 398
Активи	1300	4 331 768	5 206 971	4 030 799	6 775 294	8 673 336
Зареєстрований капітал	1400	500	4 000	4 000	4 000	4 000
Власний капітал	1495	106 330	129 681	135 182	175 494	153 292
Довгострокові зобов'язання	1595	151 352	188 525	95 432	187 751	213 412
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	1695	4 074 086	4 888 765	3 800 185	6 412 049	8 306 632
Пасиви	1900	4 331 768	5 206 971	4 030 799	6 775 294	8 673 336
Чистий дохід	2000	16 343 425	19 795 278	16 579 935	27 632 364	34 958 249
Собівартість реалізації	2050	13 114 739	15 966 115	13 124 646	22 303 991	28 112 104
Валовий прибуток	2090	3 228 686	3 829 163	3 455 289	5 328 373	6 846 145
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	126 218	50 257	23 017	51 905	105 217
Фінансовий результат до оподаткування	2290	96 598	29 307	2 819	49 877	33 071
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	80 767	23 350	2 001	40 302	25 511
ROS, %		0,49	0,12	0,01	0,15	0,07
ROA, %		1,86	0,45	0,05	0,60	0,29
ROE, %		75,95	18,00	1,48	22,97	16,64
Фондовіддача, грн/грн		43,13	37,42	42,77	44,65	46,10

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.6

**Динаміка фінансових показників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ
УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 32049199) за 2020–2024 рр.**

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	2 472 560	2 497 542	2 481 522	2 417 984	2 604 223
Необоротні активи	1095	3 138 258	3 384 432	3 364 815	3 869 120	4 493 542
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	99 879	157 544	41 739	66 405	67 102
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 057 504	1 331 299	930 354	2 712 662	3 552 485
Оборотні активи	1195	3 687 804	4 432 702	3 800 695	5 540 528	6 496 160
Активи	1300	6 826 062	7 817 144	7 540 231	8 745 597	9 896 623
Зареєстрований капітал	1400	510 842	510 842	510 842	510 842	510 842
Власний капітал	1495	-5 810 238	-4 582 643	-5 342 630	-5 940 433	-5 832 300
Довгострокові зобов'язання	1595	7 017 645	5 140 561	6 865 195	7 433 548	7 749 727
Короткострокові кредити банків	1600	0	1 215 886	0	0	0
Поточні зобов'язання	1695	5 618 655	7 259 226	5 459 391	7 252 482	7 979 196
Пасиви	1900	6 826 062	7 817 144	7 540 231	8 745 597	9 896 623
Чистий дохід	2000	21 464 254	25 944 347	20 152 149	25 554 115	28 754 171
Собівартість реалізації	2050	18 225 336	21 927 493	17 115 276	21 180 988	23 935 464
Валовий прибуток	2090	3 238 918	4 016 854	3 036 873	4 373 127	4 818 707
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	232 988	539 235	1 296 573	482 487	561 525
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-1 952 408	1 001 113	-455 416	-381 039	178 418
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	-1 952 408	1 001 113	-455 416	-422 555	108 133
ROS, %		-9,10	3,86	-2,26	-1,65	0,38
ROA, %		-28,60	12,81	-6,04	-4,83	1,09
ROE, %		33,60	-21,85	8,52	7,11	-1,85
Фондовіддача, грн/грн		8,68	10,39	8,12	10,57	11,04

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.7

Динаміка фінансових показників ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 36003603) за 2021–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	2 854 906	2 949 684	2 963 483	3 166 661
Необоротні активи	1095	8 618 650	7 735 022	7 043 101	7 181 963
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	294 496	370 331	504 394	720 227
Гроші та їх еквіваленти	1165	230 342	343 707	526 246	749 653
Оборотні активи	1195	3 220 543	3 043 455	3 544 678	5 248 856
Активи	1300	11 842 096	11 040 120	10 587 779	12 430 819
Зареєстрований капітал	1400	634 743	634 743	634 743	634 743
Власний капітал	1495	-2 154	-2 520 554	-2 238 677	-1 917 132
Довгострокові зобов'язання	1595	7 163 062	8 355 021	7 877 306	6 978 590
Короткострокові кредити банків	1600	179 879	1 064 770	400 000	578 084
Поточні зобов'язання	1695	4 681 188	5 205 653	4 949 150	7 369 361
Пасиви	1900	11 842 096	11 040 120	10 587 779	12 430 819
Чистий дохід	2000	17 307 305	16 011 547	23 586 547	29 014 664
Собівартість реалізації	2050	12 688 338	11 743 381	17 449 943	21 313 949
Валовий прибуток	2090	4 618 967	4 268 166	6 136 604	7 700 715
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	462 627	-754 105	714 509	1 669 521
Фінансовий результат до оподаткування	2290	188 705	-2 518 349	-310 647	636 182
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	143 572	-2 518 349	-310 647	555 330
ROS, %		0,83	-15,73	-1,32	1,91
ROA, %		1,21	-22,81	-2,93	4,47
ROE, %		-6662,5	99,91	13,87	-28,97
Фондовіддача, грн/грн		6,06	5,43	7,96	9,16

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» (форми №1, №2) за 2021–2024 роки.

Таблиця А.8

Динаміка фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (код ЄДРПОУ 37193071) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	37 123	54 531	62 180	72 045	39 418
Необоротні активи	1095	39 713	65 128	82 738	85 096	69 018
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	956 711	1 207 246	878 734	1 286 662	868 760
Гроші та їх еквіваленти	1165	65 960	139 820	137 732	791 592	1 337 297
Оборотні активи	1195	2 697 092	4 167 619	3 559 561	4 773 078	5 133 769
Активи	1300	2 736 805	4 232 747	3 642 299	4 858 174	5 202 787
Зареєстрований капітал	1400	1	1	1	1	4 367
Власний капітал	1495	180 290	213 771	332 833	344 850	299 159
Довгострокові зобов'язання	1595	24 812	30 481	27 184	61 345	17 533
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	74 000	0	0
Поточні зобов'язання	1695	2 531 703	3 988 495	3 282 282	4 451 979	4 886 095
Пасиви	1900	2 736 805	4 232 747	3 642 299	4 858 174	5 202 787
Чистий дохід	2000	18 020 721	21 172 647	18 388 104	25 463 875	29 742 571
Собівартість реалізації	2050	15 624 587	17 935 821	14 838 253	20 799 912	23 675 556
Валовий прибуток	2090	2 396 134	3 236 826	3 549 851	4 663 963	6 067 015
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	145 552	40 766	169 710	78 267	53 520
Фінансовий результат до оподаткування	2290	140 229	33 310	146 885	47 096	30 854
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	110 387	33 962	119 062	12 017	16 305
ROS, %		0,61	0,16	0,65	0,05	0,05
ROA, %		4,03	0,80	3,27	0,25	0,31
ROE, %		61,22	15,89	35,77	3,48	5,45
Фондовіддача, грн/грн		485,4	388,4	295,7	353,5	754,8

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.9

Динаміка фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (код ЄДРПОУ 40720198) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	10 644 721	16 590 031	16 907 634	15 417 061	14 644 057
Необоротні активи	1095	15 409 290	23 652 373	22 214 755	20 339 874	20 529 462
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687	3 540 581	1 682 266	3 228 925	3 346 875
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012	1 163 038	1 066 300	1 418 482	1 450 364
Оборотні активи	1195	14 826 184	15 007 970	11 454 683	12 970 844	13 562 905
Активи	1300	30 235 474	38 660 343	33 669 438	33 310 718	34 092 367
Зареєстрований капітал	1400	13 047 703	13 047 703	13 047 703	15 188 703	16 993 339
Власний капітал	1495	-1 107 692	-2 994 714	-	-	-8 571 021
Довгострокові зобов'язання	1595	12 285 686	13 611 910	15 998 056	14 045 697	12 994 164
Короткострокові кредити банків	1600	0	33 335	628 007	658 733	1
Поточні зобов'язання	1695	19 057 480	28 043 269	28 396 118	29 794 778	29 669 224
Пасиви	1900	30 235 474	38 660 343	33 669 438	33 310 718	34 092 367
Чистий дохід	2000	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469
Собівартість реалізації	2050	47 249 897	52 182 935	50 815 360	60 419 457	65 098 324
Валовий прибуток	2090	17 152 737	20 601 296	19 175 241	24 308 530	27 919 145
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	153 528	-417 390	-1 157 012	1 140 287	2 911 719
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-3 114 238	-1 926 148	-7 436 039	-1 850 930	154 100
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	-3 114 238	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	154 100
ROS, %		-4,84	-2,54	-10,90	-2,18	0,17
ROA, %		-10,30	-4,78	-22,67	-5,56	0,45
ROE, %		281,2	61,66	71,19	17,57	-1,80
Фондовіддача, грн/грн		6,05	4,39	4,14	5,49	6,35

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Таблиця А.10

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 37642136) за 2020–2024 рр.

Фінансовий показник, тис. грн	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	238 849	871 881	823 196	952 211	1 265 978
Необоротні активи	1095	272 287	912 629	857 795	1 003 214	1 319 097
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	435	1 506	2	13 413	2 165
Гроші та їх еквіваленти	1165	103 045	97 534	1 114 423	1 801 973	2 390 428
Оборотні активи	1195	447 067	548 729	1 755 387	3 337 731	4 207 824
Активи	1300	719 354	1 461 358	2 613 182	4 340 945	5 526 921
Зареєстрований капітал	1400	1	1	1	1	1
Власний капітал	1495	404 057	586 308	1 052 563	1 424 996	494 125
Довгострокові зобов'язання	1595	0	482 523	569 460	667 966	789 743
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	1695	315 297	392 527	991 159	2 247 983	4 243 053
Пасиви	1900	719 354	1 461 358	2 613 182	4 340 945	5 526 921
Чистий дохід	2000	2 602 104	3 492 613	4 773 400	6 383 770	6 691 208
Собівартість реалізації	2050	1 377 327	1 762 032	2 419 478	3 311 327	3 439 927
Валовий прибуток	2090	1 224 777	1 730 581	2 353 922	3 072 443	3 251 281
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	490 838	815 234	1 253 717	1 502 094	1 548 549
Фінансовий результат до оподаткування	2290	492 174	769 992	1 104 759	1 595 342	1 559 812
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2350	404 056	631 043	1 097 298	1 469 731	1 277 361
ROS, %		15,53	18,07	22,99	23,02	19,09
ROA, %		56,16	43,19	41,98	33,86	23,11
ROE, %		99,96	107,64	104,25	103,14	258,52
Фондовіддача, грн/грн		10,89	4,01	5,80	6,70	5,29

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (форми №1, №2) за 2020–2024 роки.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Еволюція наукових шкіл у дослідженні конкурентоспроможності

Період	Наукова школа / Представники	Ключові ідеї	Внесок у розуміння конкурентоспроможності
Кінець XVIII – XIX ст.	Класична політична економія (А. Сміт, Д. Рікардо)	Теорія абсолютних та порівняльних переваг, «невидима рука ринку»	Закладення основ конкурентної теорії; конкуренція як природний регулятор ринку
Кінець XIX – початок XX ст.	Маржиналізм (А. Маршалл, К. Менгер)	Теорія граничної корисності, часткова рівновага	Уведення фактору часу та аналіз витрат виробництва як детермінант конкурентоспроможності
1930–1960 рр.	Теорія недосконалої конкуренції (Е. Чемберлін, Дж. Робінсон)	Монополістична конкуренція, диференціація продукту	Обґрунтування нецінових факторів конкуренції (якість, бренд, сервіс)
1980–1990 рр.	Структурний підхід (М. Портер)	Модель п'яти сил конкуренції, конкурентні стратегії	Конкурентоспроможність як функція структури галузі та позиціонування
1990–2000 рр.	Ресурсний підхід (RBV) (Дж. Барні, Р. Румельт)	VRIO-критерії, унікальність ресурсів як джерело переваги	Конкурентоспроможність як результат володіння цінними, рідкісними та складноімітованими ресурсами
2000–2010 рр.	Концепція динамічних здібностей (DCV) (Д. Тіс, С. Хелфат, К. Ейзенхардт)	Sensing, seizing, transforming як механізми адаптації	Конкурентоспроможність у мінливому середовищі залежить від здатності до реконфігурації ресурсів
2010 – т.ч.	Синтез RBV та DCV (Керо, Богале, Хоа До)	Інтеграція ресурсної бази та динамічних здібностей	Стійка конкурентна перевага виникає на перетині унікальності ресурсів та здатності до їх оркестрації

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 2; 11; 12]

Private Joint Stock Company
DYTIACHY SVIT KYIV

3 Andriia Malyska str., Kyiv 02192
USREOU code 21504897
UA93 300335 0000 0000 26003592212
Raiffeisen Bank JSC
Kyiv, BIN 380805



Приватне акціонерне товариство
«ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ»

02192, м. Київ, вул. А. Малишка 3
ЄДРПОУ 21504897
UA93 300335 0000 0000 26003592212
АТ «Райффайзен Банк»
м. Києва, МФО 380805

Тел./Tel.: +380 (44) 384-00-88
E-mail: info@ds.com.ua Web: www.ds.com.ua

«08» травня 2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Стратегічна конкурентоспроможність підприємства торгівлі в
умовах нестабільності»
аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
Чекотуна Костянтина Юрійовича**

Довідка видана Чекотуну Костянтину Юрійовичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті для практичного використання в діяльності ПрАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ» (Код ЄДРПОУ 21504897), зокрема:

- система індикаторів раннього попередження з «радарною картою загроз», яку доцільно інтегрувати в систему стратегічного контролінгу підприємства для переходу від реактивного до проактивного управління, що зменшує час реакції на загрози, у тому числі ринкові шоки та повоєнні виклики, та мінімізує фінансові втрати;

- підходи до забезпечення стратегічної стійкості торговельних мереж у повоєнній економіці шляхом впровадження принципів «динамічного відновлення» щодо здатності трансформувати кризові виклики у джерела стратегічних переваг, ковзного планування з горизонтом 1–3 місяці та трирівневої архітектури системи раннього попередження (рівень перший – агрегація даних, рівень другий – аналітична обробка з використанням ШІ, рівень третій – диференційована доставка сповіщень), що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління конкурентоспроможністю;

- розроблену багатовимірну концептуальну модель стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в кризових умовах, що

інтегрує ресурсний підхід та концепцію динамічних здібностей, і включає чотири взаємопов'язані компоненти: структурно-ресурсний (щільність мережі, рентабельність активів, гнучкість інфраструктури), економіко-відновлювальний, адаптаційно-трансформаційний та соціально-екологічний, а також на її основі запропоновано розраховувати Інтегральний індекс стратегічної конкурентоспроможності.

Таким чином, результати проведених апробацій засвідчили практичну цінність отриманих Чекотуном К.Ю. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їхнього впровадження у діяльність торговельних підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Головний виконавчий директор
ПрАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ КИЇВ»



Дмитро Полутов



ПП «РЕДХЕД ФЕМІЛІ»
ЄДРПОУ 44288313

Україна, 65098, Одеська обл.,
м. Одеса, вул. Гена Іоганна, буд. 19

UA 5032820900000260030000024213
у Акціонерний банк «Південний»
МФО 328209

*В. № 46 Р/Р
д. 1. 05. 2026 р.*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «**Стратегічна конкурентоспроможність підприємства торгівлі в умовах нестабільності**»

аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
спеціальність 051 Економіка

Чекотуна Костянтина Юрійовича

Довідка видана Чекотуну Костянтину Юрійовичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті для практичного використання в діяльності ПП «РЕДХЕД ФЕМІЛІ», зокрема:

1) впроваджено багатовимірну концептуальну модель стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах нестабільності, що інтегрує ресурсний підхід та концепцію динамічних здібностей і включає чотири взаємопов'язані компоненти: структурно-ресурсний (щільність мережі, гнучкість інфраструктури), економіко-відновлювальний (рентабельність активів, швидкість відновлення ліквідності, стійкість до шоків), адаптаційно-трансформаційний (швидкість реакції, рівень цифровізації, диверсифікація постачальників) та соціально-екологічний (легітимність, соціальний вплив, екологічна відповідальність).

2) впроваджено підхід до діагностики конкурентних переваг торговельних підприємств, який передбачає заміну статичних оціночних моделей, таких як матриця BCG, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера, динамічним циклічним алгоритмом, що послідовно охоплює етапи моніторингу, верифікації, розрахунку відхилень, сценарного моделювання та візуалізації у вигляді радарної карти загроз. Такий підхід дозволив враховувати часову інерцію впливу кризових детермінант на конкурентоспроможність підприємства із використанням моделі з розподіленими лагами DLM, а також оцінити швидкість адаптації бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, результати проведених апробацій засвідчили практичну цінність отриманих Чекотуном К.Ю. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їхнього впровадження у діяльність торговельних підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Виконавчий директор

Іван ЧИВКІН

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Чекотун К.Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 3 (75), 2024. С. 48-52 DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>
2. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. Випуск 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
3. Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 339–347. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347>
4. Блакита Г.В., Чекотун К. Ю. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі у воєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.34>
5. Чекотун К. Ю. Динамічна модель оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах кризи. *Грааль науки*. 2026. №69. С.289-296. DOI: 10.36074/grail-of-science.29.05.2026.027

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

2. Чекотун К.Ю. Характеристика факторів конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни. *Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 24 серпня 2024 р.)*. Рівне: ЦФЕНД, 2024. 55 с. С. 5-8
2. Чекотун К.Ю. Особливості підприємств торгівлі. The 6th International scientific and practical conference “Current challenges of science and education” (February 12-14, 2024) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2024. 517 p. P. 467-469
3. Blakytta H.V., Chekotun K.Y. Basics of the strategic competitiveness of a trade enterprise. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна,

2025. 680 с. С. 9-10 <https://ekhnuir.karazin.ua/items/d03f4b39-3635-4e56-810a-12852d4a1436> <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/14f7ad8a-5c9b-43b3-b87c-e4ad513b1286/content>

4. Chekotun K.Y. Contemporary challenges in achieving the strategic competitiveness of the enterprise. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. С. 186-187 <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2025.pdf>

5. Chekotun K. Management of retail enterprise competitiveness through ESG integration // Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю Луцького національного технічного університету (м. Луцьк, 7–8 трав. 2026 р.) / відп. ред. М. В. Войчук. Луцьк : ЛНТУ, 2026. С. 202–204.