

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ТОРГІВЛІ

Повномасштабні бойові дії, що розпочались у лютому 2022 року в Україні не могли не вплинути на зміни умов економічного середовища. У зв'язку з цим було запроваджено державні програми підтримки малого та середнього бізнесу – з середини березня 2022 року започаткована програма пільгового кредитування «5-7-9» [1], з червня 2022 року діє урядова програма підтримки бізнесу «єРобота» [2], Міністерство цифрової трансформації разом з «Офісом з розвитку підприємництва та експорту» впровадило консультаційну підтримку з розвитку підприємництва «Дія.Бізнес» [3].

Не зважаючи на це, катастрофічні ризики, що були спровоковані самою ситуацією, призвели до стрімкого та значного відтоку робочої сили за межі країни, масової психологічної дестабілізації та значної інвалідизації населення, яке залишилось. Крім того, ринок остаточно переорієнтувався на економічне співробітництво з країнами ЄС, Канади, США та країнами Африки.

Звісно, що всі ці обставини вплинули на всі галузі економіки України. Але, при цьому, найбільшій адаптації до умов, що склалися, потребували та потребують і до сьогодні ті галузі та напрями економічної діяльності, що безпосередньо забезпечують зв'язок між виробництвом та споживачами, адже саме через цей зв'язок тримається функціонування економіки як єдиної системи. Перш за все, це торгівля. Отже, питання, пов'язані із розробкою шляхів управління адаптацією до сучасних умов ведення бізнесу саме торговельних підприємств є актуальним завданням для вивчення.

Ще потрібно зазначити, що цікавим фактом залишається й те, що основні документи, що визначали напрями ефективного розвитку бізнесу ще до подій лютого 2022 року так само залишаються актуальними й на зараз. Це Цілі сталого розвитку України до 2030 року (Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019); Національна економічна стратегія на період до 2030 року,

затвердженої постановою КМ України від 03.03.2021 № 179; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою КМ України від 05.08.2020 № 695; Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 05.02.2023 № 2623-III, які підкреслюють важливість та нагальну потребу у комплексному та систематичному здійсненні досліджень щодо визначення дієвих механізмів досягнення сталого соціально-економічного розвитку України, її регіонів, окремих територіальних громад та її членів з врахуванням різноманітних умов, що впливають на цей процес.

Отже, для аналізованого вище аналізу є теоретичні та методологічні передумови. Аналіз показав, що наукові здобутки, з одного боку, торкалися загальнотеоретичних та методологічних питань щодо управління розвитком соціально-економічних систем.

Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. [4] вивчали теоретичні концепції управління в ракурсі розвитку соціально-економічних систем від класичних моделей економічного зростання до моделі інноваційного розвитку, узагальнили сфери реалізації інноваційної діяльності. Монографія розкриває основи економічної теорії, присвячені питанням загальної динаміки економічного зростання на різних рівнях у різних парадигмах, на макрорівні без конкретизації та розгляду конкретних економічних умов діяльності бізнесу в Україні, без розгляду мікроекономічних аспектів та особливостей управління бізнесом. Праця може бути використана як загальнотеоретична база для аналізу та обрання підходів до формування різних сценаріїв управління розвитком торговельного бізнесу.

Прохорова В. В., Чобіток І. О. [5] пропонують форсайтно-інноваційний механізм управління бізнесом, як найбільш ефективний в умовах цифровізації економіки, який можна використати, але тільки для підприємств, що активно здійснюють перехід на е-комерцію.

Є дослідження українських вчених, які піднімають питання змін в діяльності бізнесу у воєнний період. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. [6] на теоретичному рівні розглядають структуру процесу змін стратегії українських підприємств в умовах активної війни, що потребує емпіричної перевірки та

теоретико-методологічного розвитку. Пачева Н., Лутай Л. [7] теоретично аналізують особливості стратегічного маркетингу у воєнний та повоєнний час, виділяють кризову маркетингову стратегію, але не доводять, що вона дає ефект, що може бути взяте за основу та перевірене. Птащенко О. В. та ін. [8] розглядали особливості економічної інклюзії у воєнний період, що є особливо важливим та необхідним для розвитку та подальших наукових доробок.

Окремим напрямом є дослідження методологічного та методичного спрямування, що можуть бути використані при дослідженнях, є корисними та доречними. Sánchez M. A. та De Batista M. [9] вивчали управління безперервністю бізнесу, вразливості під час трансформацій та системних змін, але дослідження спирається на емпіричний аналіз та потребує подальшого вивчення, перевірки та уточнення. Kafetzopoulos D. [10] розглядає доцільність використання при побудові бізнес-моделей можливості Індустрії 4.0, що допоможе пом'якшити ефект ринкової невизначеності. Вважаємо, що із стрімким розвитком ІТ-технологій розширюються інструменти управління розвитком торговельного бізнесу, тому такі ствердження вченого потрібно брати до уваги та у подальшому перевіряти на спроможність використання. Дослідження Roci M. та Rashid A. [11] є корисним, оскільки автори використовують багатовимірне імітаційне моделювання для вирішення наукової задачі, що може бути використане у подальшому як сучасний та доцільний метод і для обраного об'єкта дослідження.

Результати аналізу та широкого узагальнення містять корисні для використання огляди Ragazou K. Та ін. [12] та Bahoo S., Cucculelli M. та Qamar D. [13] по застосуванню технології штучного інтелекту у побудові бізнесу та щодо управління інформацією на основі database-аналізу.

Метою даного дослідження є із всього різноманіття підходів, методів, оцінок визначити найбільш нагальні напрями та розробити деякі практичні рекомендації для покращення адаптації діяльності торговельних підприємств до реалій сучасної економіки України.

Дослідження буде спиратись на такі принципи, що визначені у Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 02.12.2012 № 1602-III [14]: принцип цілісності –

у застосуванні системного підходу в дослідженні та організації комплексного охоплення питань, що пов'язані з врахуванням суттєвих змін для ведення бізнесу в сфері торгівлі в Україні за умов воєнної економіки для становлення позитивної динаміки їх функціонування та розвитку; принцип науковості – забезпечується через використання сучасної системи методів аналізу та технологій опису процесів, структуризації та оптимізації потоків в управлінні торговельним бізнесом; принцип об'єктивності, що передбачає, що у дослідженні будуть використовуватись відкриті дані, що оприлюднені органами державної влади різних рівнів, дані у мережі Інтернет, коректно застосовані методи обробки та систематизації результатів досліджень;

Загалом, пропонується застосовувати підхід, що спирається на закони та закономірності теорії систем та системного аналізу, адаптивного управління.

Для організації дослідження на засадах системного та комплексного підходів побудуємо схему процесу аналізу стану умов ведення бізнесу для підприємств торгівлі (рис. 1).

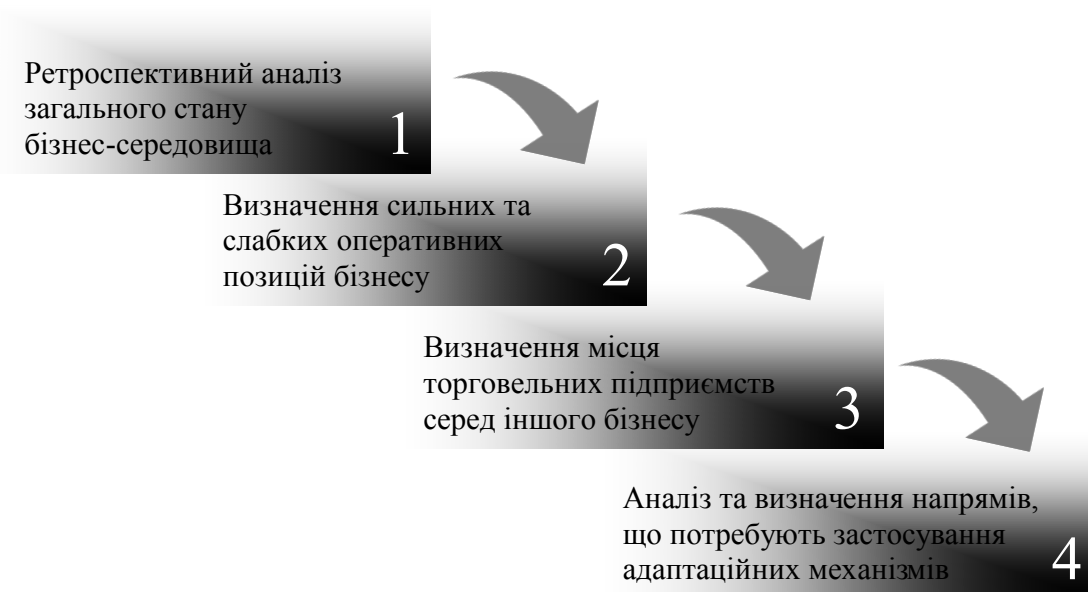


Рис. 1. Процес аналізу стану умов ведення бізнесу в торгівлі, обраний у дослідженні

Джерело: розроблено автором

Аналіз стану умов ведення бізнесу в торгівлі почнемо з опису загального складу бізнес-середовища, що склався за останні роки в Україні.

2022 рік в економіці загалом характеризувався входженням у шоковий стан та намаганнями влади, міжнародних інституцій та самого бізнесу запобігти руйнації. Про шоковий стан свідчить повністю припинення діяльності 46,8% підприємств [15]. Тільки 12,4% підприємств продовжили працювати без збоїв та вагомих втрат. А прямі втрати малого та середнього бізнесу з 22 лютого до червня 2022 року сягнули 85 млрд дол. США, за групами: мікропідприємства (без врахування ФОПів) – 37 384 дол. США, малий бізнес – 300 871 дол. США, середній бізнес – 2 687 886 дол. США.

Почалась масова релокація підприємств на захід країни. Так до червня свої бізнеси перемістили 41% підприємств зі сходу [16]. Результати цього ж дослідження показали, що не зважаючи на те, що західні території країни найменш постраждали та були під меншим ризиком прямого нападу та руйнувань, більшість з опитуваних власників надали відомості, що змушені були скоротити обсяги діяльності від 40 до 60%, а 25% підприємств зменшили обсяги діяльності аж до 70-90%.

Ще однією проблемою для бізнесу на початку бойових дій став різкий відтік робочої сили з країни або її переміщення в інші регіони. Крім того, самі підприємці були вимушені прийняти рішення: про відпустку персоналу – 20%; про скорочення часу роботи, тобто про переведення персоналу на неповний робочий день – 27%; про вивільнення персоналу шляхом скорочення – понад 1 млн. кваліфікованих працівників (за даними [15]).

Крім нестачі кадрових ресурсів, бізнес різко відчув нестачу фінансових ресурсів (у 41% малого та середнього бізнесу) – 73,9 млрд. дол. США, матеріальних ресурсів (складських приміщень, приміщень під виробництва тощо).

Також почало спостерігатися міграційне переміщення бізнесу, що належить до бюджетоутворюючих галузей. Найбільш така тенденція була розповсюджена серед ІТ-компаній – тільки 19% із загальної кількості релокованих компаній залишились в Україні [15].

Реалізація готової продукції також зазнала необхідності перегляду та термінової зміни орієнтації на інші ринки збуту. За даними опитування [15] більше половини (55,9%) бізнесу на червень 2022 року були зорієнтовані на

внутрішній збут, а 16,8% вимушені поступово переорієнтовувати реалізацію на експорт.

Самим стійким сектором був фінансовий сектор. Центральний банк миттєво, 24 лютого 2022 року відреагував на катастрофічні зміни в економіці, прийнявши Постанову правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [17], за якою було впорядковано роботу банківської системи з врахуванням умов, що змінилися, впроваджено обмеження та регулівні дії по валютних операціях різних видів, здійснено нормування валютного курсу та обігу, конвертації валют, забезпечення стабільних соціальних виплат, виплат заробітної плати, податків та зборів, комунальних платежів та інших обов'язкових платежів, організацію безперебійної роботи відділень та філій банків по всій країні. Завдяки таким діям та готовності банківської системи до поточних коливань, які вона забезпечила за результатами прибуткового попереднього 2021 року, було втримано та стабілізовано грошовий обіг та загальну фінансову ситуацію.

Щодо планування, очікування бізнесу на майбутнє в той період, особливо у другій половині року, не відрізнялось оптимізмом. Дані опитувань [15-16; 18-19] було узагальнено та визначено такі головні позиції керівників щодо майбутніх періодів та можливого розвитку власного бізнесу в Україні:

1) близько половини респондентів не очікували покращення фінансово-економічного стану в найближчі півроку;

2) не йшлося про розширення бізнесу, більшість підприємств очікувало лишатися на поточному рівні;

3) майже половина керівників не могла передбачити майбутніх дій загалом, хоча загальна невизначеність дещо зменшалась, особливо для малих та мікро бізнесів у порівнянні із серединою 2022 року (особливо складно зробити прогнози було щодо кредиторської, дебіторської, податкової заборгованостях та кількості працівників, що будуть вивільнені);

4) очікувалась загальна позитивна тенденція щодо обсягів продажів, найвищий індекс у харчової галузі;

5) незначно, але збільшувався індекс очікуваних змін експорту, хоча це не стосувалося малого та мікро бізнесу, також найвищий індекс очікувань був у харчової галузі;

6) очікувалось майбутнє збільшення запасів сировини майже вдвічі, особливо у харчовій галузі, серед виробників тканин, одягу та взуття;

7) були сподівання щодо прискорення темпів зростання нових замовлень, особливо в харчової та поліграфічної галузі.

Щодо проблем, з якими стикнувся бізнес у 2022 році, то проаналізуємо інформацію, подану в опитуваннях [15-16; 18-19], яку узагальнено та представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз інформації з різних джерел щодо проблем, з яким стикнувся бізнес в Україні
у 2022 році, %**

Проблемні позиції	За [15-16; 19]	За [18, с. 18]
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	62	43
Низька прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	48	34
Відсутність достатнього капіталу, обігових коштів	43	36
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	29	
Недоступність кредитних коштів	28	
Зруйнованість ланцюгів постачання	26	
Неефективна, довга і дорога логістика	23	44
Зниження обсягів реалізованої продукції		48
Зростання цін та сировину та матеріали		55
Дефіцит персоналу		39

Як бачимо з табл. 1, основні проблеми стосувались маркетингових, фінансових та безпекових питань для здійснення ділової активності, які, безумовно, є пов'язаними між собою та такими, що реалістично відображали реальний стан економіки того часу.

У 2023 році дещо змінились акценти, за попередній календарний рік підприємництво дещо адаптувалось до ситуації, сподівання на швидку перемогу та відновлення стану економіки змінилось на розуміння загального положення, оцінку оперативного стану та короткострокове прогнозування власних дій.

Дані показують, що ділова активність бізнесу з лютого 2023 року стала зростати, та від 43 до 63% підприємств у листопаді вже зазначили значно кращу ситуацію в порівнянні із попереднім роком [20-21]. Так само збільшилась частка підприємств, які нарощували обсяги продаж одночасно з тією часткою підприємств, хто скоротив обсяги продажів. Адаптувались підприємства до загальноекономічного стану середовища – 72,3% вважали, що воно є задовільним для ведення бізнесу. Рівень запасів сировини також стабілізувався для багатьох підприємств. Повільно, але стабільно з липня 2023 року збільшувалася та залишалася на рівні двох місяців кількість замовлень.

Аналіз даних різноманітних агенцій та дослідних інститутів [20; 22] показав, що серед українського бізнесу ТОП-10 лідерів за 2023 рік стали підприємства добувної та переробної промисловості, показавши прибуток у 295,15 млрд. грн., у 1,8 разів наростили доходи підприємств. При цьому, загальна частка зареєстрованого бізнесу також показала позитивну динаміку, особливий ріст реєстрацій спостерігався серед ФОПів. За даними [23; 24] кожен другий ФОП у 2023 році відкрили жінки, найбільше бізнесів заснували у м. Києві (14,18%), Дніпропетровській обл. (8,97%) та Львівській обл. (7,73%).

Треба також відмітити, що такі позитивні зміни підприємства здобували переважно самостійно, адже опитування показують, що близько 80% бізнесу не скористалися державними програмами підтримки, допомогою ОВА та міжнародними грантовими програмами [21]. Не зважаючи на те, що, наприклад, Міністерство цифрової трансформації України звітує [25] про активну роботу програми Дія.Бізнес у 2023 році, де підтримано понад 3500 ініціатив громадян, а послугами проєкту змогли скористатися 72 тисячі, за даними опитування [26]: 72% – зовсім не користувалися ніякими програмами підтримки; 15% – використали можливість сплатити єдиний податок у розмірі 2%; 6% – скористались іншими податковими пільгами; 2% – отримали компенсацію за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Не зважаючи на позитивні тенденції, фінансово-економічний стан бізнесу поступово погіршувався з квітня 2023 року, особливо для мікробізнесу (краще

себе почували переважно великі та середні підприємства – 57-59%). Частково, на нашу думку, це відобразалося і в коливанні потоків товарів на експорт. Невизначеність економічних процесів також залишалась високою – від 51,9% до 60,8%, хоча показувала потроху зниження показника.

Щодо очікувань на майбутнє, то за даними [20; 21] у підсумку можна визначити такі тенденції:

1) активність бізнесу не призвела до позитивних фінансово-економічних результатів, тому очікування на наступні півроку були переважно песимістичні;

2) більшість підприємств закріпились у думці про збереженні у наступні два роки своєї ділової активності на тому ж рівні, який демонстрували в попередні періоди;

3) третина підприємців досі сподівалась на позитивні зміни у економіці у найближчі півроку;

4) 40% підприємств планувала збільшувати обсяги продажу у майбутньому;

5) 30% підприємців очікували подальше збільшення запасів сировини на складах;

6) очікувалась заморозка цін на сировину та матеріали;

7) негативним було очікування щодо розмірів кредиторської, дебіторської та податкової заборгованості;

8) очікується подальше сповільнення плинності персоналу.

Щодо проблем, з якими стикнувся бізнес у 2023 році, роздивимось їх узагальнений перелік у табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, дані дещо різняться в цифрах, але при цьому, треба відмітити, що проблеми в цілому залишились у тому ж переліку (див. табл. 1), крім того спостерігається стома від ситуації, від неможливості подолати зовнішні перепони, зокрема недостатню взаємодію державних органів та громад із бізнесом, недоопрацьованість пільгових та грантових умов, що не відображають реальної картини ведення економічної діяльності, а також збільшення податкового тиску на бізнес.

**Аналіз інформації з різних джерел щодо проблем, з яким стикнувся бізнес в Україні
у 2023 році, %**

Проблемні позиції	За [27]	За [28]	За [20, с. 34]
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	51,7	47,6	
Низька прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	53,6	56,2	
Відсутність достатнього капіталу, обігових коштів	31,6	30,7	13-23
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	42,3	47,7	6-22
Зруйнованість ланцюгів постачання	9,0		21-37
Неефективна, довга і дорога логістика	10,7		31-43
Зниження обсягів реалізованої продукції			33-38
Зростання цін та сировину та матеріали			41-63
Дефіцит персоналу	32,4	34,3	32-38
Небезпека праці			31-40
Перешкоди з боку регуляторних органів країни	26,8	30,1	
Високі податки та інші збори	26,8	27,9	
Втома власників або керівного персоналу підприємств	18,8		
Недоступність грантових та пільгових програм, що були оголошені державою	33,2		
Недобросовісна конкуренція	17,6		

Отже, наприкінці 2023 року ситуація для бізнесу продовжувала бути важкою та неоднозначною, проте бізнес активно долучався до підтримки та допомоги всім нужденним та військовим. Так за даними [16] таких підприємців було 93,4%, з них 70% були залучені до волонтерської діяльності, а 20% мали стійке переконання, що ефективно працюючий бізнес, його розвиток та розквіт, – це реальна допомога країні та її народу.

Тепер проаналізуємо місце торговельних підприємств серед інших, їх стан та можливості в цей період.

Особливе значення підприємств роздрібної торгівлі зазначило Міністерство економіки України, коли визначало пріоритетні галузі для економіки країни, що є найважливішими для сталого функціонування та забезпечення обороноздатності [29]. І це підтвердили реальні дані.

Спочатку треба відмітити той факт, що лідерами серед ФОПів, що були засновані у цей період, була група роздрібних торговельних неспеціалізованих

магазинів, що торгували продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами – 4 151 ФОП. Найбільша кількість їх за місцем реєстрації припала на м. Київ, Дніпропетровську та Львівську області [15]. Загальна динаміка кількості реєстрацій ФОПів за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» у 2022 році подана на рис. 2.

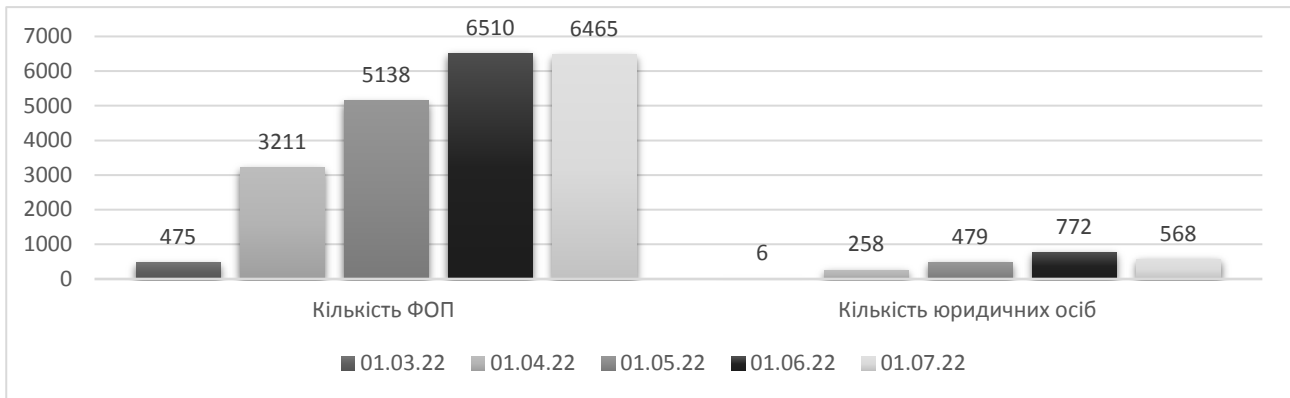


Рис. 2. Загальна динаміка кількості реєстрацій ФОПів та юридичних осіб за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» у 2022 році

Джерело: складено автором за [15]

Як бачимо з рис.2, реєстрація юридичних осіб за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» також в цей період зростала.

Щодо підприємств торгівлі, то за даними опитування у [30] за 2022 рік 49% працюють з обмеженнями, 38% скористались повністю або частково релокацією, 58% торгових підприємств вимушено перейшли частково в он-лайн формат, у 36% скоротився прибуток більше ніж на половину, у 42% змінились звичайні бізнес-процеси, пошук клієнтів та налаштування роботи команд є важливими завданнями, що потрібно вирішувати зараз. Дані щодо релокації подані на рис. 3.

Фінансові втрати не оминули і торговельні компанії. За даними [30] причинами втрат стали такі: збільшення цін на паливе – вагомим було для 52% компаній торгівлі; порушення логістики перевезень – для 57%; порушення

організації постачання – для 54%; втрата партнерів – для 54%; втрата клієнтів через зміну локації – для 38%. Найменшою стала частка торговельних серед всіх інших підприємств, які зовсім не зазнали втрат, – всього 4%. Тобто, максимально були порушені маркетингові процеси, що суттєво вплинуло на загальний стан цих підприємств. Ці підприємства були вимушені перерозподіляти функціональні обов’язки персоналу (34%), переходити на короткострокове планування (44% бізнесів планують діяльність на далі місяця наперед), деякі почали шукати нові напрями діяльності (30%).

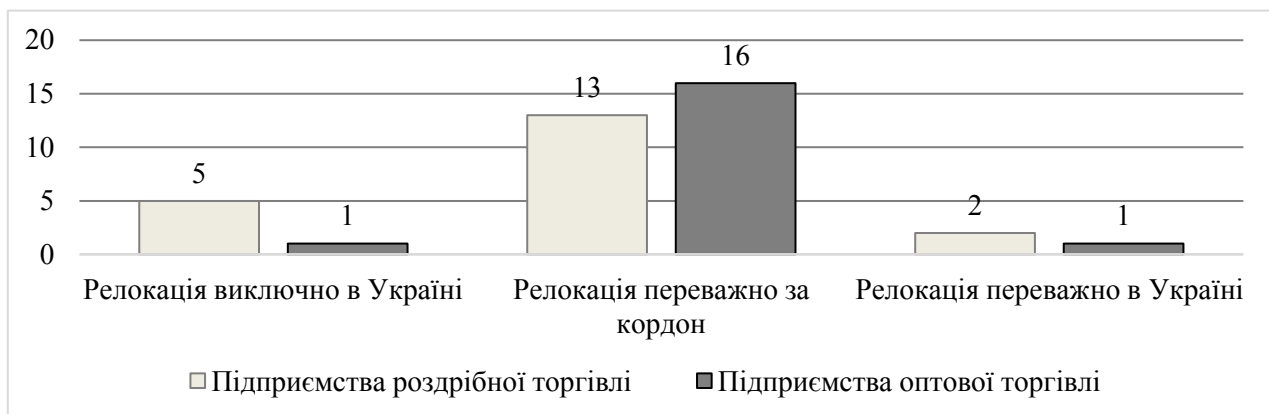


Рис. 3. Динаміка релокації підприємств оптової та роздрібно́ї торгівлі у 2022 році, %

Джерело: складено автором за [15]

Також змінився й асортимент – у 44% торговельних підприємств. Це було зумовлено зміною вподобань та попиту у значної кількості клієнтів (56%).

Серед пріоритетних завдань компанії торгівлі виділяли [30]:

- 55% – пошук нових клієнтів;
- 37% – налаштування логістики;
- 36% – пошук нових постачальників;
- 31% – згуртування роботи команди;
- 21% – пошук партнерів;
- 17% – перенесення бізнесу за кордон.

У 2023 році найбільша кількість компаній, що було загалом зареєстровано в Україні, – це були підприємства оптової торгівлі – 18,3%, та ФОПи у роздрібно́ї торгівлі – 29,7% [31]. Вважаємо, що не випадково, адже із ситуацією воєнних дій,

коли вона затягнулася, тоді включається необхідність задовольняти тільки базові потреби людини у отриманні продуктів харчування та товарів першої необхідності. Торгівля як раз і знаходиться у центрі такого забезпечення.

Таким чином, з проведеного аналізу стану українського бізнесу та торговельних підприємств як його частини, можна зробити такі висновки.

З одного боку, діяльність торговельних підприємств під час воєнної економіки повністю відображає, віддзеркалює ті процеси та закономірності, що відбувались із всім бізнесом в цей важкий період: невизначеність середовища, зростання цін, податкового тиску, недоступність грантових та пільгових реанімаційних програм підтримки, воєнні дії в межах локацій підприємств призвели до втрати клієнтів та партнерів, фінансових збитків, нестачі капіталу або обігових коштів, витрати значної кількості персоналу, кредиторської та дебіторської заборгованості, подекуди викликало необхідність релокувати бізнес на інші території, значно перебудувати ланцюги поставок, перейти на дуже короткострокове планування та режим заощаджень.

З другого боку, підприємства оптової та роздрібною торгівлі показали ріст ділової активності більший, ніж у інших підприємств. Також показали більшу гнучкість та готовність до змін. З'явилась рекордна кількість ФОПів та юридичних осіб, що займалися торгівлею, що, як ми вже зазначали, є показником, який відображав розуміння широкими мас населення, що виклики війни будуть продовжуватись ще невизначений термін та швидко не завершаться, перевело їх поведінку на сценарій забезпечення виживання, що мінімально повинно покривати базові потреби – уникнення голоду та отриманні стабільності споживання товарів первинної необхідності. На такі тенденції й відразу відреагував торговельний бізнес, який на сьогодні спроможний це надати своїм клієнтам.

Для ілюстрації розглянемо декілька прикладів діяльності торговельних підприємств.

ТОВ «ЛІМ ТРЕЙД» є середнім підприємством оптової торгівлі хімічними продуктами в Україні. З 2022 року не релокувалось, продовжує вести свою діяльність в Дніпропетровській області. Підприємство має структуру, яка повністю відображає основний вид економічної діяльності:

Для визначення основних тенденцій, сильних та слабких сторін діяльності підприємства у 2022 році у порівнянні з 2020-2021 роками, проаналізуємо економічні показники та результати за даними [32-34].

Як бачимо з табл. 3, де проаналізована динаміка активів досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, різні показники активів вели себе в цей період по-різному.

Таблиця 3

Аналіз динаміки активів ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
Нематеріальні активи	22	19	17	-5	-2
Основні засоби	144 252	173 041	158 759	14507	-14282
Довгострокові біологічні активи	15 330	19 408	23 636	8306	4228
Необоротні активи, всього	159 604	192 468	182 412	22808	-10056
Запаси	41 721	68 177	78 256	36535	10079
Виробничі запаси	18 576	30 676	51 766	33190	21090
Незавершене виробництво	22 435	37 254	26 273	3838	-10981
Поточні біологічні активи	12 474	16 977	24 547	12073	7570
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 728	6 223	13 140	5412	6917
Інші оборотні активи	100	2 641	253	153	-2388
Оборотні активи, всього	62 139	97 879	116 893	54754	19014
Баланс	221 743	290 347	299 305	77562	8958

З одного боку, є негативні тенденції, от як ріст дебіторської заборгованості, зменшення величини основних засобів та незначне зменшення оборотних активів, що може бути реакцією на події, що відбувались, особливо у 2022 році. Тут спостерігаємо ті самі негаразди, що притаманні всьому бізнесу тоді (див. табл. 1). З іншого боку, підприємство змогло наростити запаси, в нього було вдосталь оборотних коштів, зріс рівень довгострокових активів, що, безперечно, є позитивною ознакою ділової активності ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД», адже підприємство забезпечило себе достатніми ресурсами на майбутні періоди, тим самим знизило

ризика фінансових втрат. Щодо аналізу пасивів підприємства, то дані узагальнені та подані у вигляді горизонтального аналізу у табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	747	747	747	0	0
Нерозподілений прибуток	184 537	225 013	236 091	51554	11078
Власний капітал, всього	185 392	225 868	236 946	51554	11078
Довгострокові кредити банків	1 205	10 994	8 543	7338	-2451
Короткострокові кредити банків	12 500	35 988	35 988	23488	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 936	14 667	12 397	-539	-2270
Кредиторська заборгованість за авансами	7 180	590	0	-7180	-590
Інші поточні зобов'язання	520	1 105	4 038	3518	2933
Поточні зобов'язання та забезпечення, всього	35 146	53 485	53 816	18670	331
Баланс	221 743	290 347	299 305	77562	8958

Як бачимо з даних у табл. 4, то можна сказати, що динаміка пасивів підприємства говорить про доволі стійкий стан, оскільки за цей період вдалося наростити власний капітал, зменшити кредиторську заборгованість, а збільшення поточних зобов'язань були на стільки незначними, що не вплинули на загальну фінансову картину. Очевидно, що такі показники можуть свідчити про вдале управління підприємством, попередження негативних впливів на його поточну діяльність та майбутні періоди.

Підтверджують попередні висновки й дані щодо загальних результатів та джерел їх формування за той самий період (табл. 5).

З аналізу даних табл. 5 випливає, що, не зважаючи на ріст основних статей витрат (собівартість виросла приблизно на 30%, на 12% підвищилися адміністративні витрати, на 16% – витрати на збут, на 46% – податки), підприємство за рахунок отримання чистого доходу та іншого оперативного доходу, що збільшилось в рази, змогло показати значний прибуток. І, як ми бачимо з даних табл. 6, це досягнуто за рахунок збільшення капіталу та активів.

Аналіз джерел формування прибутку ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» за 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Показники звітнього періоду з урахуванням кумулятивного індексу інфляції	Відхилення звітнього до попереднього періоду, тис. грн
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1 297 144,0	2 172 548,0	1 516 083,7	875 404,0
Інші операційні доходи	56 774,0	381 858,0	266 474,5	325 084,0
Інші фінансові доходи	47 364,0	0,0	0,0	-47 364,0
Інші доходи	322,0	871,0	607,8	549,0
Усього доходів	1 401 604,0	2 555 277,0	1 783 166,0	1 153 673,0
Собівартість реалізованої продукції	633 009,0	809 631,0	564 939,0	176 622,0
Адміністративні витрати	69 683,0	84 638,0	59 058,2	14 955,0
Витрати на збут	8 712,0	10 461,0	7 299,4	1 749,0
Інші операційні витрати	176 589,0	647 332,0	451 691,1	470 743,0
Інші витрати	15 170,0	409,0	285,4	-14 761,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	114 487,0	230 124,0	160 574,4	115 637,0
Усього витрат	1 017 650,0	1 782 595,0	1 243 847,5	764 945,0
Фінансові результати від операційної діяльності	465 925,0	1 002 344,0	699 409,0	536 419,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	383 954,0	772 682,0	539 157,0	388 728,0

Таблиця 6

Оцінка ефективності діяльності ЛІМ-ТРЕЙД», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Прибутковість статутного капіталу, %	1,12	0,08	0,13	-1,04	0,05	-0,99
Прибутковість балансового капіталу, %	1,79	0,87	1,30	-0,92	0,44	-0,48
Прибутковість активів, %	0,24	0,02	0,03	-0,22	0,01	-0,21
Чиста процентна маржа, %	1,08	0,45	0,37	-0,63	-0,08	-0,71

Чи не єдиною наявною внутрішньою проблемою для підприємства на кінець 2022 року (табл. 7) було скорочення персоналу, особливо висококваліфікованого, що у майбутньому за збереження такої негативної тенденції може стати важелем негативних фінансово-економічних результатів, що демонструватиме підприємство.

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр.

Структура персоналу	2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
				+; -	%	+; -	%
Облікова кількість штатних працівників, з них	192	171	166	-26	86,46	-5	97,08
Основні	104	95	102	-2	98,08	7	107,37
Допоміжні	51	44	39	-12	76,47	-5	88,64
Керівники	14	14	14	0	100,00	0	100,00
Спеціалісти	23	18	11	-12	47,83	-7	61,11

На першому прикладі, а саме щодо діяльності підприємства оптової торгівлі ми побачили як визначені вище загальні тенденції щодо ведення бізнесу під час воєнної економіки, так і спроможність підприємства, не зважаючи на це, будувати власну економічну траєкторію, демонструючи успішну діяльність.

Далі розглянемо другий приклад – діяльність підприємства роздрібною торгівлі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України, має більше 600 торговельних точок на всій території країни та понад 35 000 найменувань товарів. Супермаркети «Сільпо» – це магазини самообслуговування, асортимент яких налічує до 35 тис. найменувань продуктів харчування та супутніх товарів. На території України «Сільпо» є однією з найбільших торгових мереж, що налічує у 2022 році 305 супермаркетів у 71 містах різної площі, цінового сегменту та концепції, що покриває всі області України, включаючи всі обласні центри, у тому числі у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Загалом у 2022 році було відкрито вісім нових супермаркетів. У той же час, роботу призупинили 18 супермаркетів мережі, розташованих на тимчасово окупованій території, 48 об'єктів вдалося відновити після деокупації та отриманих пошкоджень [35].

Компанія має власні торгові марки «Премія», «Premiya Select», «Повна Чаша» та «EXTRA!». Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

За структурою підприємство є мережевою організацією з регіональними представництвами. Директори кожного з регіонів здійснюють контроль за виробничим процесом і організують роботу персоналу. В кожному регіоні також працює керівник торговельного відділу, який відповідає за організацію продажів послуг або товарів, відстежує терміни поставок, забезпечує виконання плану продажів, керує менеджерами. Підрозділи і працівники підприємства, що виконують функції управління, утворюють лінійно-функціональну підсистему управління. Керуючий окремим магазином забезпечує безперебійність і ефективність роботи магазинів та оперативне управління співробітниками.

Аналіз фінансово-економічних показників проведено за даними [36; 37].

У табл. 8 проаналізовано доходи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 8

Аналіз доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Значення по роках		
	2020	2021	2022
Дохід від реалізації товарів, з яких:	64 078 001	72 415 248	69 990 601
Роздрібні продажі	49 676 376	58 766 932	62 229 592
Оптові продажі в Україні	11 611 900	13 212 898	7 277 835
Оптові продажі за кордоном	2 789 725	435 418	0
Дохід від реалізації послуг	292 967	379287	431 836
Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	31 666	(10 304)	51 338
Інші операційні доходи	323 521	412 331	724 956
Інші доходи	84 957	563 547	514 944
Фінансові доходи	201 154	314 875	57 897

З табл. 8 бачимо, що обсяги загальних доходів у 2022 році зменшувались. Причиною тому було початок повномасштабного вторгнення країни-агресора до України. З перших днів вторгнення керівництво компанії визначило найголовніший пріоритет – створення безпеки для персоналу та їх сімей. Було створено Штаб

підтримки співробітників [39, с. 16] та евакуйовано з зон бойових дій 1065 таких сімей, знайдено житло та розселено у таборі «Fozzy Camp» 695 родин, також запущено безоплатну програму психологічної підтримки, навчання домедичної допомоги, консультаційні послуги (медичні, юридичні, кар'єрні тощо). Звісно, це не могло не позначитись на обсягах витрат також (табл. 9). Так допомога Збройним силам України товарами та паливом відображені у рядку «Інші витрати». 1636 працівників було мобілізовано. Зміни у чисельності персоналу подано у табл. 10. Крім того, досі на окупованих територіях залишаються 22 об'єкти власності компанії.

Таблиця 9

Аналіз витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Значення по роках		
	2020	2021	2022
Собівартість реалізації	47 249 897	52 162 935	50 815 360
Витрати на збут, з них:	15 581 479	18 533 954	17 517 114
Витрати на оплату праці	5 723 754	6 701 133	5 192 188
Знос основних засобів	2 360 540	2 741 031	3 233 145
Експлуатаційні, комунальні витрати	1 316 555	1 293 202	2 119 306
Матеріальні витрати	922 693	1 270 753	1 168 124
Транспорт, логістика, складські послуги	275 078	369 036	223 427
Рекламні послуги	149 670	267 240	158 019
Адміністративні витрати	1 685 089	2 775 764	3 384 947
Інші операційні витрати	56 162	121 299	160 951
Фінансові витрати	2 225 413	2 358 809	2 502 288

Таблиця 10

Середня чисельність працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2022 рр., ос.

Показник	2020	2021	2022
Середня кількість співробітників	39434	42938	33393

Позитивним фактором, який вплинув на обсяги роздрібних продажів (див. табл. 8), було те, що більша частина магазинів знаходиться у м. Києві та у Центральній частині країни, яка не так сильно постраждала. Магазини на заході

країни не зачинялися, а на територіях, що повертались під контроль України, відразу відкривались торгові майданчики. Наприклад, у визволеному місті-герої Херсоні у листопаді 2022 року відновили роботу 2 супермаркети. Так, загальна кількість відновлених об'єктів становила 47, а відкритих нових магазинів було 8. Інші операційні доходи та фінансові доходи також зростали, але їх частка у структурі доходів не значна, тому їх збільшення суттєво не могло вплинути на загальний економічний підсумок економічної діяльності.

З даних табл. 9 бачимо, що ситуація повпливала і на показники собівартості реалізованої продукції компанії, на динаміку інших витрат. За даними [36] наростала кредиторська та дебіторська заборгованість, зобов'язання оренди та лізингових угод. Компанія вдавалась до реструктуризації цих заборгованостей, але, враховуючи велику невизначеність ситуацій у 2022 році погасити свої зобов'язання не вдалось.

У [39, с. 16] зазначається, що задля запобігання суттєвих негативних втрат для компанії керівництвом на початку 2022 року було реалізовано низку оперативних кроків: оптимізація графіків магазинів, оптимізація витрат, переглянутий асортимент товарів, проведені переговори з партнерами та постачальниками про визначення більш лояльних умов співробітництва, скориговані посадові інструкції персоналу, перебудовано логістичні ланцюги, адаптовано всі процеси під умови, що змінилися.

Зрозуміло, що для компанії роздрібної торгівлі важливим є і питання постачання товарів. В своїй структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» має об'єкти логістики – автопарк із 316 вантажних автомобілів, 161 напівпричеп, СТО, склади, 6 розподільчих центрів класу А. Як видно з табл. 11, логістика постачання у компанії дуже різноманітна. Основна кількість товарів в аналізований період постачалася залізничним транспортом. Як бачимо з даних табл. 12, то, в основному, по всіх показниках частка логістичних витрат в загальній структурі витрат зменшилась у 2022 році, що є зрозумілим, адже, як зазначено було вище, підприємство реструктурувало логістичні маршрути та змінило пріоритети щодо обрання матеріальних логістичних потоків, змінивши умови зберігання

товару, упакування та вимоги до тари з пріоритетами в енергозаощадженні та екологічності.

Таблиця 11

**Динаміка вантажообігу за видами транспорту ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2020-2022 рр., млн. т/км**

Види транспорту	2020	2021	2022
Залізничний транспорт	14068,2	12935,4	15854,7
Автомобільний транспорт	3131,7	2694,1	3060,1
Водний транспорт	179,7	203,0	146,4
Трубопровідний транспорт	3638,8	5023,5	3553,2
Авіаційний транспорт	12,6	23,7	39,9

Таблиця 12

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2022 рр.

Витрати	2020	2021	2022	Абсол. відхил., тис. грн.	Відносне відхил., %
Адміністративні витрати, тис. грн	1 685 089	2 777 345	3 384 947	607 602	21,88
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	4,74	5,93	3,51		-40,81
Витрати на збут, тис. грн	15 581 479	18 533 954	17 517 114	-1 016 840	-5,49
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	1,77	1,99	1,27		-36,18
Інші операційні витрати	56 162	122 040	160 951	38 911	31,88
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	0,79	1,13	4,12		264,60
Разом витрат	17 322 730	21 433 339	21 063 012	-370 327	-1,73

Таким чином, проведений комплексний аналіз доходів та витрат підприємства, дав змогу визначити, що період 2022 року характеризувався значною кількістю непередбачуваних втрат та неможливістю повноцінно відповідати компанії по взятих на себе зобов'язаннях. Це підтверджують і розрахунки динаміки результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 13).

У 2023 році підприємство намагалося реабілітувати свій фінансово-економічний стан, відновити розпочату у 2021 році розробку та впровадження комплексу міжнародних стандартів якості [38]: Стандарт ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту», Стандарт ISO 14001:2015 «Система менеджменту

безпеки дорожнього руху», Стандарт ISO 45001:2018 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки». Станом на кінець 2022 року роботу зроблено на 84%. За Стандартом ISO 45001:2018 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки» повністю запущено у реалізацію більше 3 тис. карт ризиків, за якими компанія має змогу здійснювати діагностику ризиків за основними напрямками діяльності, виявлено 5 характерних для бізнесу видів ризику: невикористання засобів захисту, захаращення, відсутність захисту, перечіплення та падіння через нерівності тощо, коротке замикання. Бачимо, що така системна робота допоможе підприємству забезпечити бідь-яким клієнтам, включно із клієнтами з різними вадами здоров'я, обслуговуватись у всіх магазинах мережі. Це одночасно з усуненням ризиків діяльності формуватиме позитивну репутацію компанії серед реальних та потенційних клієнтів, дозволить утримувати клієнтів не зважаючи на те, що цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» розрахована переважно на середній ціновий сегмент. Хоча, саме керівництво компанії вважає, що робота по впровадженню Стандартів не дасть у найближчому майбутньому вагомих позитивних зрушень.

Таблиця 13

Аналіз динаміки результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Основні фінансово-економічні результати діяльності	2020	2021	2022
Рентабельність активів, %	-10,31	-4,78	-21,71
Рентабельність продукції, %	-6,59	-3,54	-14,53
Рентабельність діяльності, %	-4,8	-2,54	-10,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,57	0,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,32	0,19
Фінансовий результат від операційної діяльності, млрд. грн	0,15	-0,42	-1,16
Чистий фінансовий результат, млрд. грн	-3,11	-1,85	-7,37
Собівартість реалізованої продукції, млрд. грн	47,25	52,18	50,69
Валовий прибуток, млрд. грн	17,15	20,60	19,30

Але, не зважаючи на такі результати, у керівництва підприємства багато планів, креативних ідей розширення бізнесу (до 2025 року мати 365 об'єктів «Сільпо»), планують біля 10% щорічного зростання продуктової торгівлі та розширенню регіональної присутності. А серед очікуваних ризиків підприємство виділило загострення бойових дій, нестабільність та скорочення

платоспроможності населення, проблеми в енергетичному секторі, агресивний розвиток конкуренції.

Тепер, коли зрозуміло, з якими питанням стикнулось велике мережеве торговельне підприємство, можна детальніше роздивитись конкурентне поле, щоб визначити загальні тенденції на ринку роздрібної торгівлі та перевірити, чи є спільні ознаки в діяльності таких підприємств за останні роки (табл. 14).

Таблиця 14

Конкурентний аналіз фінансових показників основних торговельних роздрібних мереж за 2022 рік

Показники	«АТБ»	«Novus»	«VARUS»	«Ашан»	«Фора»
Дохід, тис. грн	148 332 869	16 011 547	14 578 554	10 688 451	19 593 543
Чистий прибуток	2 811 382	-2 518 349	- 60 695	-1 261 000	24 343
Рентабельність діяльності, %	1,90	-15,73	-0,42	-11,80	0,12
Рентабельність продукції, %	2,59	-21,44	-0,50	-15,99	0,17
Рентабельність активів, %	6,79	-22,81	-0,88	-29,28	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,07	0,18	0,05	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	0,58	0,98	0,46	0,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,32	0,34	0,15	0,41

Як бачимо з даних табл. 14, найбільшим з перелічених основних конкурентів та ринку роздрібної торгівлі за останні роки було ТОВ «АТБ». Але слід зазначити, що воно не може вважатися прямим конкурентом для ТОВ «Сільпо-Фуд», адже ці підприємства працюють в різних цінових сегментах, мають різні погляди на організацію торгівлі у торговельних залах та оформлення простору.

Перелічимо низку конкурентних переваг, які, на наш погляд, демонструє ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство має низку дизайнерських супермаркетів, наприклад, «ВЕРТОЛЬОТИ У РЕТРОФУТУРИЗМІ» (м. Бориспіль, Київська обл.), «КОЛА НА ПОЛЯХ» (м. Погреби, Київська обл.), «САД КАМІННЯ» (м. Ужгород), «ЕМОЦІЙНИЙ» (м. Рівне). Компанія реалізує Програму допомоги через подарункові сертифікати в Партнерстві з Міністерством соціальної політики України та платіжною системою Mastercard [40]. Клієнтів приваблюють фудхолами «Сільпо» у 9-ох супермаркетах, продажем товарів малих українських

фермерських господарств за проектом «Лавка традицій» у вигляді окремого відділу маркету (підтримано 184 крафтових виробника), власним виробництвом сирів ручної роботи безпосередньо всередині супермаркетів «Чизарня», винаходить різноманітні способи просування продукції, влаштовуючи «Базарні дні» (16 заходів у м. Києві, м. Львові, м. Одесі).

Також ТОВ «Сільпо-Фуд» з квітня 2022 року поновив е-торгівлю. Через «Онлайн супермаркет» вдалось розширити е-торгівлю за 2022 рік до 80 міст та до 20 тис. категорій товарів у плановій доставці. Покупки можливо також здійснювати через мобільний застосунок «Сільпо», який користується попитом клієнтів (1 866 837 активних користувачів у 2022 році), а у самих супермаркетах через самокаси та вільнокаси. Зрозуміло, що це дає багато переваг, що можуть призвести у подальшому до розширення клієнтської бази підприємства, закріпити персонал через різноманітні програми розвитку та соціальної підтримки.

Дійсно, ТОВ «АТБ» було безумовним лідером в фінансово-економічних показниках (див. табл. 14): обсягах товарообороту, показниках рентабельності та ліквідності. Йому вдалося завершити фінансовий рік з прибутком, на відміну від переважної більшості інших торговельних мереж. Це свідчить про те, що керівництво обрало вдалу цінову політику, що враховує умови часу, коли ростуть показники інфляції та постійно знижується платоспроможність населення.

Розглянувши обидва приклади компаній торгівлі ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» та ТОВ «Сільпо-Фуд», що здійснювали свою діяльність на території України у 2020-2022 роках, можна підсумувати та виділити загальні тенденції роботи таких підприємств та їх схожі й відмінні риси із іншими бізнесами, що вели свою економічну діяльність в країні.

До схожих проблем в здійсненні діяльності можна віднести: негативні макроекономічні явища – інфляція, що призвела до росту цін та зниженню платоспроможності клієнтів, негаразди з логістикою, дефіцит персоналу, неспроможність відповідати за зобов'язаннями та відсутність достатньої кількості грошей в обороті й часті перепони в отриманні підтримки з боку держави.

До відмінностей належить той факт, і це показали обидва приклади, торговельне підприємство є більш активним, започатковує нові програми роботи з клієнтами та методи ведення бізнесу, фінансово-економічні результати загалом більш оптимістичні, ніж у інших підприємств.

Отже, за результатами проведеного аналізу виділимо найбільш необхідні станом на початок 2024 року напрями, що потребують, на наш погляд, швидкої зміни в діяльності торговельних підприємств для отримання позитивного економічного ефекту у майбутньому (рис. 4). І важливо те, що адаптувати можна лише внутрішні процеси, налаштування, організацію діяльності: персонал, логістика, впорядкування ідей та розвиток е-торгівлі як робочої альтернативи.

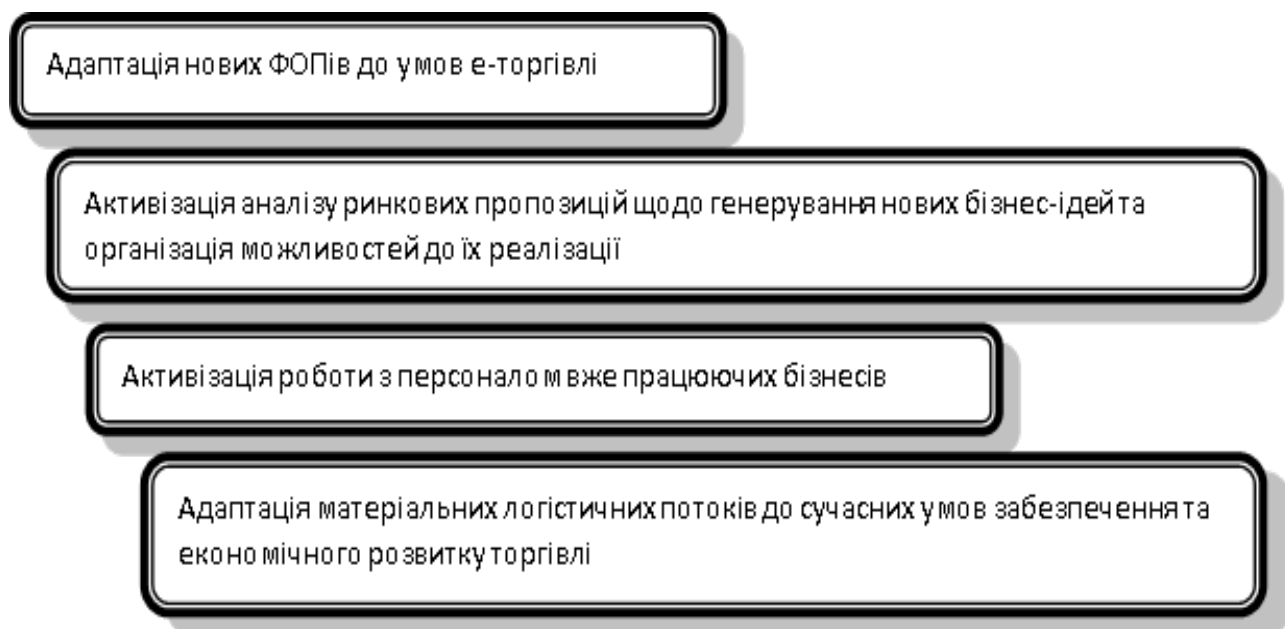


Рис. 4. Напрями, що потребують швидкої адаптації в діяльності торговельних підприємств у найближче майбутнє

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально кожний із запропонованих напрямів розвитку. Одним з найбільш перспективних напрямків вважаємо адаптацію діяльності нових ФОПів, що орієнтовані на торговельну діяльність, до умов е-торгівлі, оскільки при високому рівні ризиковості ведення бізнесу воєнної економіки та відсутності підприємницького досвіду з найменшими витратами можна стартувати з організації е-продажів. Особливо прийнятним це може стати для мікробізнесу.

Останнім часом, коли особливо актуальним з переходом на віртуальний простір взаємодії, де локалізуються основні маси клієнтів, стає необхідність цифровізації економіки та перехід бізнесу в он-лайн простір. На цю тему з'явилося багато публікацій: про те, що цифрова трансформація змінює умови діяльності підприємства (Волосов А. М., Баламут Г. С. [41]); що цифровізація сприяє безпеці діяльності бізнесу (Біличенко М. М., Касьянова Н. В. [42]); про різноманітні шляхи розвитку економіки у віртуальному просторі (Плахотнюк В. В. [43]); про особливості здійснення оперативного управління в таких умовах (Благун І. І. [44]); про те, які існують варіанти моделей монетизації такого бізнесу (Галахова Т. О., Галахов Є. М., Євдоченко О. О., Кислицина О. В. [45]). Віртуальні продажі стають не просто альтернативою в діяльності торговельних підприємств, а все більше поглинають ринок, глобально збільшуючи товарооборот. Так цілком виправдано буде із самого початку заснування власного бізнесу розглянути саме такий варіант організації торгівлі.

За відсутності безпосереднього контакту з клієнтом в момент продажу в умовах е-торгівлі важливим є забезпечення всіх складових, що будуть втримувати клієнта в процесі організації та реалізації продажу товару. Тому організація е-продажу повинна відповідати принципам комплексності в описі товару, повноти, надійності, відповідальності, відкритості взаємодії, процесної організованості.

Складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу, визначені, обґрунтовані, узагальнені та представлені у табл. 15.

Крім правильно складеного оголошення про продаж як письмова комунікація з потенційними клієнтами, дуже важливим є і побудова ефективної усної ділової комунікації. Таку ж позицію поділяють, наприклад, Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. [46]. Важливим завданням на цьому етапі буде довести продаж до завершення (оплати за товар), отримавши та закріпивши нового клієнта.

Складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу

Складові продажного оголошення	Зміст складових	Мета використання з точки зору забезпечення ефективного продажу
Опис товару:		
1 – характеристика товару	1) назва товару за номенклатурою та асортиментом; 2) опис матеріалу; 3) дані розмірів товару; 4) кількість екземплярів у продажу	Сформувати договірну базу для здійснення купівлі / продажу, унеможливити виникнення претензій щодо характеристик товару
2 – якість товару	1) стан товару (не експлуатувався чи експлуатувався), 2) опис браку та в чому він полягає в разі наявності; 3) опис комплектації у відповідності до реального стану товару	Створити передумови для купівлі товару, сформувати мотивацію клієнта до купівлі
3 – ціна товару	1) розмір оплати за товар; 2) вид оплати; 3) опис того, що включено у ціну	Відобразити цінову політику підприємства чи підприємця, максимально використати умови передпродажного сервісу для забезпечення прийняття рішення клієнтом про купівлю
Вигляд товару	Якісні фото товару з різних ракурсів	Сформувати репутацію як надійного ділового партнера
Умови продажу	1) порядок розрахунків; 2) порядок контактів; 3) умови доставки; 4) умови прийняття претензій щодо товару або до виконання умов продажу	Забезпечення ефективного використання робочого часу партнерів, окреслити порядок ділових комунікацій в процесі купівлі/продажу
Контактні дані продавця	1) офіційна назва підприємства (чи ПІБ підприємця, що веде торгівлю); 2) контактна особа; 3) графік роботи (час здійснення продажів); 4) контакти (телефон, e-mail, акаунти в соцмережах)	Сформувати ефективну організацію взаємодії партнерів, усунення збоїв та перепон, що можуть призвести до відмови клієнта від купівлі

Джерело: розроблено автором

Другим напрямом, що дозволить адаптувати підприємця до нових умов ведення бізнесу (див. рис. 4), це активізація аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей, а також організація можливостей до їх запуску.

З появою AI, перенасиченням ринків пропозиціями, збільшенням темпів пошуку пропозицій може виникнути ситуація браку бізнес-ідеї та реалістичності її комерціалізації.

І тут задачу можна розглянути з двох сторін. З однієї сторони можливо звернутися на допомогу до державних та недержавних програм підтримки малого та середнього бізнесу. Сьогодні в Україні існують не мало таких сервісів. Наприклад, українські програми отримання фінансування та підтримки бізнес-проектів перелічено у [47]. Доволі розгорнутий список бізнес-ідей, які можна взяти для розробки, пропонують на порталі Дія.Бізнес [3]. Так, можливо використати наявний перелік та розглянути його, але розробляти та реалізовувати бізнес-ідею має сам підприємець, який:

- 1) не генерував цю ідею сам, тобто вона не є його власною ідеєю а, отже, не буде максимальної мотивації щодо її реалізації;
- 2) не знає, як себе поводить ринок по обраному напрямку бізнесу;
- 3) не знає, який реальний попит та обрану пропозицію;
- 4) не знає стану конкуренції в цьому сегменті;
- 5) не знає ступінь унікальності обраної бізнес-ідеї.

Отже, такий шлях буде мати багато невизначеності, незрозумілих питань, які будуть виникати не всі одразу, а хаотично та неочікувано.

Тому пропонуємо такий порядок генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх реалізації:

1. Визначити коло своїх інтересів – що подобається робити та одночасно виходить не так, як у більшості оточуючих.
2. Який продукт отримаєте в результаті, які його особливості – запишіть характеристики.
3. Чи можливо цим продуктом зацікавити інших – продати (рекомендація: перевірити на власному досвіді серед друзів, знайомих, послухати, що говорять, які висловлюють думки стосовно якості продукту).
4. Широкий збір та узагальнення інформації про існуючі бізнес-ідеї, що можуть бути схожі на вашу, як з'явилися, в чому їх унікальність (відмінність, ексклюзивність надання чи організації отримання).

5. Визначте, де саме пропонується аналог вашої ідеї, чи можна отримати очікуваний продукт у вашій місцевості.

Якщо ідея зовсім нова, тоді мова повинна йти про розробку бізнес-ідеї як стартапу. А це необхідність розписати бізнес-план, зайнятися пошуком інвесторів. Для цього підприємцю-початківцю потрібен Бізнес-інкубатор чи Школа стартапів.

Якщо ідея зовсім не нова, тоді або можна її розглядати як можливий підзаробіток, або відкинути як таку, що не доцільно обирати.

Якщо ідея не зовсім нова, є аналоги, і можна в ній побачити ознаки унікальності, тоді можна перейти до наступного кроку – комерціалізації визначеної бізнес-ідеї.

Комерціалізація бізнес-ідеї – це комплекс організаційних, маркетингових, економічних, інших заходів, що призведуть до практичної монетизації бізнес-ідеї, тобто до отримання доходу.

Розглянемо можливий порядок дій для комерціалізації:

1. Аналіз попиту на власний продукт (визначення місткості ринку, як ймовірного обсягу продажів тощо). Приклад вивчення попиту на рітейл-платформах:

– по кожній альтернативній ідеї – формулюємо декілька різновидів запитів за визначеними продуктами, що будуть пропонуватись;

– визначаємо платформи, де буде проведений аналіз попиту (чим більше, тим краще);

– заходимо на сайт та у пошуку вводимо підготовлені шаблони запитів;

– проводимо аналіз кількості та характеристик запитів від потенційних клієнтів;

– складаємо опис характеристик попиту, паралельно характеристику клієнтів

2. Аналіз очікувань клієнтів (вибираємо з описів оголошень, запитів у соцмережах).

3. Аналіз конкурентів та їх стану.

Конкуренти оцінюються та відбираються для порівняння за такими ознаками:

- за етапом розвитку;
- за ресурсною базою;
- за розміром бізнесу;
- за характером спеціалізації;
- за обсягами клієнтських баз;
- за номенклатурою та асортиментом продуктів.

Якщо на цьому етапі визначається життєздатність бізнес-ідеї у порівнянні з конкурентами, тоді слід переходити до наступного кроку.

4. Визначаємо обсяги витрат для успішної реалізації ідеї (часові, фінансові, людські, рівень вмотивованості та впевненості в успіху).

Якщо всі кроки щодо комерціалізації дали позитивний результат, то розпочинається процедура остаточного створення власного бізнесу. Для цього:

1. Визначаємо організаційно-правової форми організації власного бізнесу.
2. Визначаємо юридичного статусу (ФОП, юридична особа, фріланс).
3. Визначаємо КВЕД.
4. Визначаємо податкової схеми.
5. Визначаємо очікуваних результатів та ознак ефективної комерціалізації підприємницької ідеї.
6. Побудова підприємницької стратегії.
7. Розробка бізнес-плану.
8. Підготовка пакету документів для реєстрації власного бізнесу.
9. Реєстрація власного бізнесу.

Описаний вище алгоритм дій може бути рекомендований підприємцю-початківцю для полегшення його діяльності щодо спрямування його в процесі пошуку та визначенню власної бізнес-ідеї, перевірці її на унікальність, здатність до комерціалізації та до остаточної реєстрації власного бізнесу.

Ще одним актуальним завданням останніх років для бізнесу (див. рис. 4) є подолання нестачі персоналу та активізація роботи з персоналом для вже працюючих торговельних бізнесів.

Безперечно, це питання є дуже актуальним та, як зазначали автори у [48; 49], персонал відіграє ключову роль в управлінні розвитком підприємства та є необхідним інтелектуальним ресурсом для досягнення визначених підприємством стратегій. В період воєнної економіки це не просто констатація факту, але й постійна задача, яку потрібно оперативно вирішувати.

Зараз, в умовах постійно діючого стресу, загострених емоцій та почуттів, втрат та скалічених життів та фізичних каліцтв, особливі вимоги повинні висуватися до персоналу, який безпосередньо спілкується з клієнтами – до продавців, касирів, працівників торговельних залів.

Якщо раніше достатньо було висувати до таких працівників відбіркові вимоги щодо високого рівня комунікабельності, відповідальності, уваги до деталей, гарної пам'яті та реакцій, спостережливості та організованості, то зараз такі працівники повинні ще додатково знати правила першої медичної допомоги, правила поведіння та спілкування із людьми з інвалідними частинами тіла, додаткові високі вимоги до якостей милосердя, емпатії до людей, готовності прийти на допомогу, коректності поведінки, лояльності до клієнтів, стриманості в мові та оцінках дій інших. Тобто, потрібно додатково переналаштуватись на зміни психологічних та фізичних станів клієнтів.

Крім того, самі приміщення повинні бути організаційно переналаштовані на простір, дружній для кожного відвідувача без виключень. Це так само відповідальність персоналу перед клієнтами, що свідчить про високий рівень розвитку корпоративної культури в компанії. З врахуванням умов ринку праці в Україні залучити персонал шляхом зовнішнього рекрутингу стає дуже складно або зовсім не ефективно. В такому випадку кращим шляхом розв'язання питання нестачі персоналу є, на нашу думку, внутрішнє залучення. Це допоможе керівництву компанії скоротити прямі витрати на пошук та адаптацію нових працівників, також допоможе додатково розвинути вже той персонал, що навчений та успішно працює, забезпечуючи на подальше ситуацію взаємозамінності та розширення можливостей до гнучкої кадрової політики.

Не менш актуальним для торговельних підприємств, особливо мережевого типу, є, як було визначено вище (див. рис. 4), проблеми з логістикою, що викликає нагальну необхідність адаптувати матеріальні логістичні потоки до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі.

Актуальність даної задачі підкреслювали багато науковців в останні періоди. Воробець Є. у [50] розробляв економічну сутність логістичних операцій. Питаннями вдосконалення логістичної діяльності займались Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. [52]. Питаннями моделювання логістичних структур та процесів займались Grynko T., Ivanov R., Sherstennikov Yu. та Porokhnya V. [53]. Питання управління логістичною діяльністю розробляли Алькема В. Г. [51] та Семенча І. Є. [54].

Слід зазначити, що для здійснення комплексу завдань з управління логістикою, необхідно розуміти цілісну структуру логістичних потоків та зв'язків з врахуванням сучасних тенденцій та новітніх напрямків.

Сучасна система логістики впорядкована нами та подана на рис. 5. Якщо розглядати логістичну систему з позиції ефективної діяльності підприємства оптової торгівлі, то для нього найважливішими частинами логістичної системи будуть транспортна логістика, логістика складу, логістика запасів в розрізі упакування та збереження, можливо ще логістика посередництва та логістика закупівель. Для підприємств роздрібної торгівлі найважливішими частинами логістичної системи, що потребують аналізу та оптимізації процесів, будуть транспортна логістика, логістика розподілу (причому, як зовнішнього, так і внутрішнього), логістика закупівель, логістика запасів, сервісна логістика та за умов ведення е-торгівлі – «віртуальна» логістика.

Із самого тільки переліку складових логістичної системи для оптових та роздрібних підприємств торгівлі стає зрозумілим, що найбільш складними є логістичні питання саме для підприємств роздрібної торгівлі.

Останнім часом дуже актуальним є розвиток сервісної логістики на етапі забезпечення ефективності управління продажем товарів. Про це ми зазначали у [54]. Також особливо зараз актуальним є питання ефективного функціонування

логістики запасів, організація її матеріальних потоків. Зараз вже ситуація поступово з цим вирівнюється, але, все одно, необхідно продовжувати контролювати ці процеси. В логістиці розподілу останні періоди доводиться більше спиратися на внутрішній розподіл, адже зовнішні процеси можуть зазнавати перешкод.

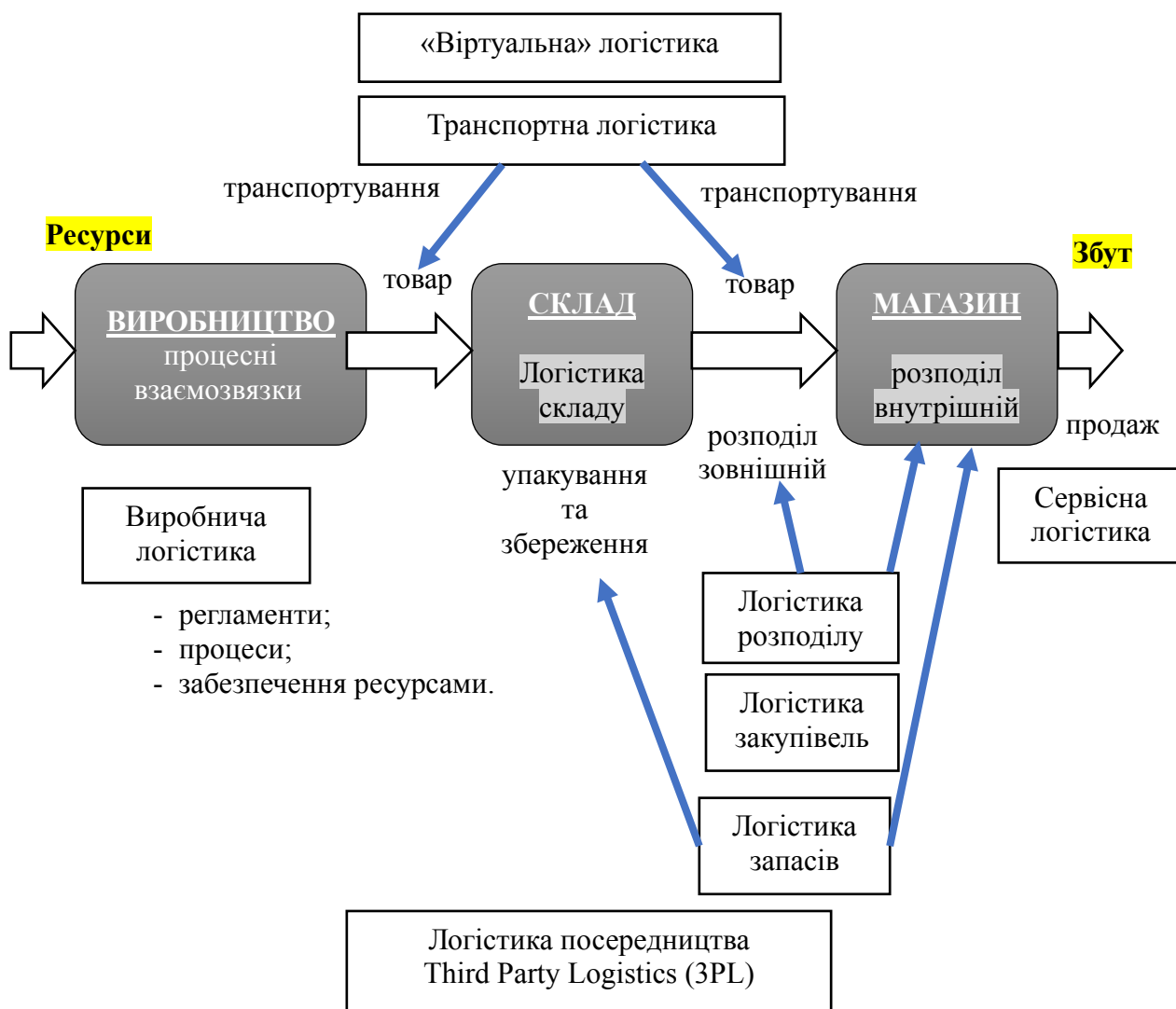


Рис. 5. Сучасна логістична система, яка забезпечує дієвість комплексу економічного обігу та розподілу

Джерело: розроблено автором

Складність в управлінні логістичними потоками ще полягає й у тому, що зовнішні логістичні потоки значно залежать від зовнішніх умов, на які важко будь-яким чином вплинути, тому потрібно, коли мова йде про проблеми із зовнішніми логістичними потоками, продумувати альтернативи їх обходу, тобто здійснювати гнучке оперативне корегування.

Таким чином, в результаті дослідження реалізовано наукове завдання за результатами аналізу стану діяльності підприємств торгівлі розробити шляхи управління адаптацією цих підприємств до сучасних умов ведення бізнесу. Дослідження побудовано з врахуванням принципів комплексності, науковості, системності, обґрунтованості, наочності представлення даних. В ході дослідження визначено, що є всі необхідні теоретичні та методологічні передумови для організації такого дослідження, для чого зроблений аналіз наукових джерел.

Для визначення ключових проблем та очікувань підприємств торгівлі спочатку проаналізовано всі передумови, обставини, фінансово-економічні показники діяльності підприємств за результатами масових опитувань. Далі визначено, чи перетинаються загальні проблеми бізнесу із проблемами, притаманними для торговельних підприємств. Виявили спільність та різницю між ними. Визначені критерії перевірили на прикладах діяльності двох торговельних підприємств – оптової торгівлі ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» та переважно роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо ФУД». Аналіз їх фінансово-економічної та організаційної діяльності підтвердив результати попереднього аналізу.

Проведений 4-кроковий аналіз стану умов ведення бізнесу в торгівлі дав змогу запропонувати такі напрями, що потребуватимуть швидкої адаптації в діяльності торговельних підприємств у найближче майбутнє: адаптація нових ФОПів до умов е-торгівлі; активізація аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей та організація можливостей до їх реалізації; активізація роботи з персоналом вже працюючих бізнесів; адаптація матеріальних логістичних потоків до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі.

В межах цих напрямів розроблено складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу; алгоритм генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх комерціалізації; опис вимог до персоналу з врахуванням сучасних викликів в роботі з клієнтами та можливі форми рекрутингу; схему сучасної логістичної системи, що забезпечуватиме дієвість комплексу економічного обігу та розподілу в діяльності як підприємств оптової торгівлі, так і роздрібною.

В подальшому бачимо продовження деталізованого дослідження по кожному з визначених напрямів адаптації.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29: Постанова Кабінету Міністрів України № 312 від 18.03.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-29-312>.
2. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/consulting>.
3. Безоплатні консультації для майбутніх та досвідчених підприємців / Дія.Бізнес.: веб-портал. URL: <https://business.diia.gov.ua/idea>.
4. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee60d51-a3f3-4827-8463-a935f50cbe77/content>.
5. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78-85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>.
6. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191-196. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196>.
7. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>.
8. Птащенко О. В., Денисюк О. В., Курцев О. Ю., Малінка І. Л. Особливості економічної інклюзії у воєнний період. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 11-18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-11-18>.
9. Sánchez, M. A., & De Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: Empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(3), 431-440. Portico. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12449>.
10. Kafetzopoulos, D. (2023). Understanding BMI from Industry 4.0, knowledge management and market uncertainty perspective. *Business Process Management Journal*, 29(5), 1522-1542. <https://doi.org/10.1108/bpmj-12-2022-0663>.
11. Roci, M., & Rashid, A. (2023). Economic and environmental impact of circular business models: A case study of White Goods-as-a-Service using multi-method simulation modelling. *Journal of Cleaner Production*, 407, 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137147>.
12. Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., Galariotis, E., & Zopounidis, C. (2023). Big Data Analytics Applications in Information Management Driving Operational Efficiencies and Decision-Making: Mapping the Field of Knowledge with Bibliometric Analysis Using R. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010013>.
13. Bahoo, S., Cucculelli, M., & Qamar, D. (2023). Artificial intelligence and corporate innovation: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122-264. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122264>.
14. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III від 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.
15. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування / Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni>.

16. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни / CID : веб-сайт. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>.
17. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 р. URL: <https://ips.liga.zakon.net/document/PB22027?an=1>.
18. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 1. 53 с. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/reports?pid=6921>.
19. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. / Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industriy-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.
20. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2023. Вип. 19. 51 с. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/36555-nres_november_2023_final_compressed.pdf
21. Як трансформувалася український бізнес за два роки повномасштабної війни: виклики, зміни та ініціативи / Ain.ua: веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2024/02/23/yak-transformuvavsy-a-ukrayinskyj-biznes-za-dva-roky-povnomasshtabnoyi-vijny-vyklyky-zminy-ta-inicziatyvy/>.
22. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності / Держстат України: архів 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/gr/posl/arj_posl_2023.htm.
23. У яких галузях відкрилась найбільше нових ФОПів у 2023 / Psm7.com : веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/v-kakix-otraslyax-otkrylos-bolshe-vsego-novyx-flp-v-2023-opendatabot.html>.
24. Хто відкрив більшість ФОПів в Україні цього року / Psm7.com: веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/kto-otkryl-bolshinstvo-flp-v-ukraine-v-etom-godu-opendatabot.html>.
25. Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни / Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-diibiznes-u-2023-rotsi-rozvytok-ukrainskoi-pidpriemnytskoi-ekosystemy-v-umovakh-viiny>.
26. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів / ЕБА: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/>.
27. Длігач А. Стан та перспективи малого та середнього бізнесу / Економічна правда, 11.12.2023: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/>.
28. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні / Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>.
29. Мінекономіки визначило пріоритетні галузі, що потребують особливої підтримки під час війни / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cdbccfec-285d-43b0-9068-28876b470d45&title=MinekonomikiViznachiloPrioritetniGaluzi-SchoPotrebuiutOsobливоiPidtrimkiPidChasViini>.
30. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. / Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industriy-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.
31. У яких галузях відкрилась найбільше нових ФОПів у 2023 / Psm7.com: веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/v-kakix-otraslyax-otkrylos-bolshe-vsego-novyx-flp-v-2023-opendatabot.html>.

32. Звітність фінансова за 2020 рік ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/39078121/finances?current_year=2020.
33. Звітність фінансова за 2021 рік ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/43233153>.
34. Інформація з ЄДР ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/43233153>.
35. Власник мережі Сільпо звітує про збитки на 7,6 млрд грн за 2022 рік / RAU: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/news/vladelec-silpo-ubytkah-7-6-mlrd/>.
36. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: Звітність (silpo.ua).
37. ТОВ «Сільпо-Фуд»: офіційний сайт URL: <https://silpo.ua/>.
38. Звіт про функціонування ІСМ за 2021-2022 рр. / ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: [647e251994793.pdf](https://silpo.ua/647e251994793.pdf) (silpo.ua).
39. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 / ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: [64a56e0bad926.pdf](https://silpo.ua/64a56e0bad926.pdf) (silpo.ua).
40. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2022 рік. URL: [64a56f7808283.pdf](https://silpo.ua/64a56f7808283.pdf) (silpo.ua).
41. Волосов А. М., Баламут Г. С. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 80-90. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417743>.
42. Біличенко М. М., Касьянова Н. В. Вплив цифрової трансформації на формування системи економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 83-91. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-83-91>.
43. Плахотнюк В. В. Альтернативні сценарії цифрового майбутнього. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 127-137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-127-137>.
44. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331>.
45. Галахова Т. О., Галахов Є. М., Євдоченко О. О., Кислицина О. В. Сучасні моделі монетизації бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 52-63. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-52-63>.
46. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: За заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. С. 60-84. URL: https://www.researchgate.net/publication/341325762_Efektivni_komunikacii_ak_faktor_zabezpecenna_rozvitku_sucasnogo_pidpriemstva.
47. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво / Українська правда. 03.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/>.
48. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна, А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>.
49. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: колективна монографія: За заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. С. 11-68. URL: <https://philpapers.org/archive/GRY-5.pdf>.
50. Воробець Є. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>.
51. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (6), С. 73-86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.

52. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30 (1). С. 52-56. [https://doi.org/10.31521/modecon.v30\(2021\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.v30(2021)-08).
53. Grynko T., Ivanov R., Sherstennikov Yu., & Porokhnya V. (2021). Modelling the logistics system of an enterprise producing two type of goods. CEUR Workshop Proceedings. Vol. 3048. Paper 22, 235-254. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-3048/paper22.pdf>.
54. Семенча І. Є. Поведінкові аспекти ефективності реалізації товару в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 7 (21). С. 142-150. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-142-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-142-150).