

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СТЕЦЬ СВЯТОСЛАВ СТЕПАНОВИЧ**

УДК 658.016.7

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА РИТЕЙЛ  
ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



\_\_\_ С.С. Стець

Науковий керівник **Ігнат'єва Ірина Анатоліївна**, доктор економічних наук,  
професор

Київ -2026

## АНОТАЦІЯ

*Стець С. С.* Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). – Національний університет «Києво-Могилянська академія», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2026 р.

Дисертаційне дослідження присвячено теоретичному обґрунтуванню системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій та розробці методичних рекомендацій для планування та впровадження стратегічних змін на ритейл підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є система організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації для формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій.

**Метою дисертаційної роботи** є розробка теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами на підприємствах, яка враховує специфіку їх діяльності з метою забезпечення життєдіяльності підприємства в умовах трансформацій та загроз. Реалізація сформуваної мети сформувала потребу у вирішенні наступних завдань:

- дослідити еволюцію категорій теорії управління змін «зміна», «управління змінами»;
- проаналізувати теоретичні засади щодо визначення сутності процесу управління змінами в контексті розвитку організацій;
- визначити передумови та фактори, що впливають на ефективність проведення організаційних змін на ритейл підприємствах;
- проаналізувати вплив досвіду іноземних ритейл підприємств на характер впровадження змін підприємствами в умовах України;
- визначити передумови, потреби та принципи для впровадження змін на ритейл підприємствах;

- розробити методичні рекомендації щодо формування системи управління змінами в ритейл підприємствах та напрацювати інструментарій для формування алгоритму розробки та впровадження стратегії організаційних змін на ритейл підприємствах;

- запропонувати методичні рекомендації оцінювання готовності ритейл підприємств до здійснення змін;

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у подальшій розробці теоретико-методичних рекомендацій та практичних інструментів для формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій. Ключові пункти наукової новизни відображені в наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні засади щодо визначення сутності процесу формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій, який на відміну від відомих підходів, пропонується розглядати як гнучкий, адаптивний до наявних умов нелінійний процес, який має відбуватися з урахуванням всесторонніх факторів впливу (як зовнішніх так і внутрішніх) на впровадження змін, постійного моніторингу реакції зовнішнього та внутрішнього середовища та швидкої реакції на будь які зміни в них, що своєю чергою передбачає зміну підходів до прийняття управлінських рішень;

- систему управління підприємством в контексті ефективного реалізації управління змін, яка включає використання інструментів аналізу готовності об'єкту до змін та впровадження змін в діяльності підприємствах, що дозволяє забезпечити необхідні якісні результати та гарантії очікуваного розвитку та зростання ритейл підприємства;

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід щодо проведення оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін на підприємствах залежно від обставин та ринкових умов, відмінність якого полягає у забезпеченні всесторонньої комплексної оцінки всіх факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) на господарську діяльність ритейл підприємства, яка має відбуватися із відповідною до умов періодичністю, а

частота такої оцінки має залежати від динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища із забезпеченням подальшої належної вчасної реакції на них.

- методичний підхід щодо формування агрегованої моделі змін на основі елементів та етапів наявних моделей змін, відмінність якого полягає у впровадженні адаптивного підходу до управління змінами, що передбачає поєднання різних елементів та етапів з відомих моделей змін, їхнє узгодження та синхронізацію з урахуванням поточних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для забезпечення формування найбільш ефективного алгоритму впровадження стратегічних організаційних змін;

- методичний підхід щодо обґрунтування вибору інструментарію та підходу для оцінки факторів впливу на розвиток ритейл підприємств, що на відміну від відомих базується на аналізі взаємного впливу різних факторів, їхньої взаємозалежності та зміни одних факторів під впливом інших. Таким чином важливості набуває виведення чистої оцінки впливу окремого фактору на підприємство після того, коли на відповідний фактор вже відбудеться вплив інших факторів і він набуде нових видозмінених характеристик. Заразом оцінка впливу факторів має формуватися на основі всестороннього аналізу впливу всіх наявних факторів з урахуванням їхньої взаємозалежності.

У *вступі* обґрунтована актуальність дослідження, сформовані проблематика та завдання, сформульовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У *першому розділі* проаналізовано дослідження провідних науковців в контексті дослідження категорій «зміни» «управління змінами», виокремлено ключові спільні та відмінні елементи в їхніх наукових доробках. На основі проведеного аналізу виокремлено сутність поняття «організаційні зміни», його характеристики та ознаки, узгодженість з умовами наявного середовища. Відповідно загалом визначено та узагальнено зміст та специфіку використання поняття «організаційні зміни» в науковій площині, її актуальність та прикладний характер. Для забезпечення комплексності дослідження охарактеризовано різні категорії та види організаційних змін та проаналізовано реальні бізнес кейси із відомих міжнародних компаній, які

проходили через певні організаційні зміни, виокремлено успішні та неуспішні кейси та проведено відповідні висновки. Так встановлено, що частими є випадки, коли успішні міжнародні компанії не здійснюють необхідні організаційні зміни вчасно, або ж їхні зміни є не відповідними до умов ринкового середовища, внаслідок чого вони зазнають значних збитків або втрачають конкурентоспроможність. Також наведено приклади успішного вчасного впровадження необхідних організаційних змін, що забезпечило компаніям стрімкий розвиток чи відкриття нових можливостей. Через наведені приклади висвітлюється важливість та необхідність для компаній будь якого масштабу чи галузі діяльності приділяти окрему увагу плануванню організаційних змін на основі наукових підходів, з використанням відповідних інструментів та формуванню стратегічного підходу до їх здійснення на основі ґрунтовного аналізу середовища ведення господарської діяльності, обставин та ринкових тенденцій.

Проведено комплексний аналіз провідних відомих моделей управління змінами задля визначення прикладних та актуальних на сьогодні підходів до управління змінами, які варто враховувати при плануванні організаційних змін на підприємстві. Із проаналізованих моделей управління змінами перш за все було виокремлено схожі елементи, етапи та процеси, що є важливим для забезпечення розкриття якомога ширшого спектру питань на кожному етапі управління змінами та процесу загалом. Тобто значна кількість моделей різних науковців мають схожі елементи, акцентують на одних і тих же проблемах і тому певним чином взаємодоповнюють одна одну та краще розкривають суть окремого елемента. Відповідно, на основі досліджених моделей в роботі сформовано систему управління змінами на підприємстві та запропоновано агреговану модель впровадження змін, сформовану із ключових елементів різних моделей управління змінами. Ключовим завданням запропонованої моделі є забезпечення найвищої ефективності та успішності впровадження організаційних змін завдяки дотриманню випрацьованої послідовності сформованих етапів проведення змін. Кожен етап включає необхідні елементи із відомих моделей управління змінами, створюючи свого роду синергію співпраці цих елементів на кожному етапі, забезпечуючи найкращі результати впровадження змін. На першому

етапі “Аналіз поточного стану підприємства” пропонується поєднати наступні елементи з моделей управління змінами: модель Грейнджера для визначення фази розвитку підприємства, щоб розуміти якими елементами варто наповнити наступні етапи; проведення аудиту підприємства за моделями 7s McKinsey та Надлера-Тушмана для визначення поточного стану підприємства; аналіз стану організаційної культури відповідно до моделі Едгара Шейна про три рівні культури. Кожен з елементів цього етапу можна реалізовувати паралельно чи в будь-якому порядку. У другому етапі “Формування підґрунтя та стратегії змін. Визначення кроків реалізації змін” важливо зберігати чітку послідовність в реалізації кожного елемента. Так першим важливо провести етап “Розморожування” моделі Курта Левіна для усвідомлення потреби, необхідності проведення змін. Наступним кроком мають бути перші елементи в моделі Коттера: 1. Створення відчуття терміновості, 2. Формування команди змін, 3. Формування нової стратегії. Останнім кроком варто застосувати моделі 7s McKinsey для узгодження, синхронізації усіх елементів системи підприємства та Надлера-Тушмана для аналізу впливу зовнішніх чинників на підприємство перед впровадженням змін. Це дасть змогу внести необхідні корективи відповідно до результатів аналізу. Третій етап - “Підготовка та адаптація працівників до змін” має включати аналіз психологічного стану працівників та розробка плану адаптації працівників до змін на основі моделі переходу Вільяма Бріджеса та етапи моделі ADKAR “Awareness”, “Desire” для усвідомлення працівниками майбутніх змін та “Knowledge” для забезпечення працівників необхідними знаннями про майбутні зміни. Для проведення четвертого етапу “Реалізація, впровадження запланованих змін” пропонується використовувати модель 7s McKinsey для узгодження впроваджених змін в кожній підсистемі системи підприємства та моделі ADKAR для аналізу психологічного стану працівників та залучення їх до змін. П'ятий етап впровадження змін пропонується розділити на два підетапи “Контроль успішності впроваджених змін та закріплення нового стану” і “Аналіз нової організаційної культури”. Відповідно перший підетап включає етап “Замороження” з моделі Курта Левіна, крок “Інституалізація стратегічних змін в культурі” з моделі Джона Коттера для закріплення нових процесів та їхньої інтеграції в середовище та

культуру підприємства, а також аналіз підсистем “Цінності” та “Навики” моделі 7s McKinsey для діагностики прийняття змін працівниками та їхньої компетентності для роботи в новому середовищі. Другий підетап включає застосування етапу Reinforcement з моделі ADKAR для закріплення впроваджених змін у поведінці працівників та аналіз нової організаційної культури за моделлю трьох рівнів культури Едгара Шейна. Заключний шостий етап впровадження змін також можна розбити на два підетапи: “Оцінка підприємства в новому стані” та “Оцінка ефективності впроваджених змін”. Відповідно у першому підетапі використовується модель Грейнджера для визначення нової фази розвитку підприємства та моделі 7s McKinsey та Надлера -Тушмана для аудиту нового стану підприємства та співставлення результатів із очікуваннями. Другий підетап пропонується проводити за допомогою Кваліметричної моделі для визначення ефективності впроваджених змін та їхнього впливу на підприємство. Використання пропонованої агрегованої моделі впровадження змін забезпечить високу ефективність впровадження змін та їхній тривалий якісний ефект.

У *другому розділі* обґрунтовано роль та місце ритейл підприємства в розвитку економіки України на підставі загального аналізу різних галузей економіки та узагальнено фактори впливу на розвиток підприємств в Україні. Відповідно визначено, що ритейл підприємства відіграють одну з ключових ролей як в розвитку економіки України так у її відбудові після наслідків повномасштабного вторгнення росії. Аналіз зовнішнього середовища діяльності ритейл підприємств доводить, що їхня діяльність сьогодні відбувається в нелінійному багатовекторному бізнес середовищі в якому присутні нові важкопрогнозовані фактори впливу на розвиток підприємств, а традиційні фактори впливу видозмінилися під впливом війни. Відповідно врахування всіх факторів, їхньої взаємозалежності є необхідними для забезпечення ефективності планованих змін та будь яких трансформацій.

Представлено результати комплексного аналізу стану ритейл галузі Європи для визначення тенденцій та трендів, які можуть бути цінними для українських підприємств. Виокремлено ряд проблем з якими стикаються європейські ритейлери, серед яких негативні економічні фактори як зростання інфляції, що веде до

зменшення обсягів продаж та потребу в зміні комерційної стратегії, брак кваліфікованої робочої сили і як наслідок зміни в HR стратегії підприємств, зміни споживчої поведінки, які спонукають до зміни маркетингової стратегії та зміни асортименту продукції, ін. Також серед тенденцій, які варто враховувати українським ритейлерам виокремлена зміна стратегії відкриття нових торгових точок, де пріоритетними стають невеликі за площею магазини до 600 м.кв., активне зростання сегменту онлайн торгівлі, яке змінює підхід до ведення діяльності та пріоритети для впровадження змін в майбутньому із акцентом на підвищення ефективності онлайн торгівлі. Відповідно на основі виокремлених тенденцій та трендів європейського ритейл ринку обґрунтовано їхній вплив на розвиток українських ритейлерів.

Проведено детальний аналіз стану українського ритейл ринку в досліджуваній період 2022-2025 років. Визначено основні фактори впливу на розвиток ритейл підприємств та ключові проблеми з якими стикаються українські підприємства. Так ключовим залишається вплив фактору війни, який вніс ґрунтовні корективи в діяльність ритейлерів, визначено відчутний вплив кардинальної зміни споживацької поведінки, яка змінилася значною мірою в наслідок впливу війни як і дефіцит кваліфікованої робочої сили та лінійного персоналу. Визначено, що попри значні зміни у середовищі ведення господарської діяльності українським ритейл підприємствам вдалося адаптуватися до нових умов та вийти на шлях відновлення довоєнної динаміки розвитку.

Доведено ключову роль цифрової трансформації у проведенні організаційних змін та визначено, що цифрова трансформація значною мірою стає основою для впровадження інших змін. Запропонована матриця цифрової зрілості дозволяє оцінити рівень та якість цифровізації підприємства та має прикладне значення в контексті підготовки та проведення організаційних змін для визначення інструментів впровадження змін та цифрової грамотності працівників, щоб обирати ефективні підходи для взаємодії з працівниками в процесі змін. Визначено, що зважаючи на постійне зростання цифрової зрілості населення в Україні та кількості споживачів, які добре володіють сучасними цифровими засобами та ресурсами, впровадження

цифрових змін є необхідною умовою розвитку ритейлерів. На основі проаналізованих досліджень визначено складові цифрової трансформації ритейл підприємства, до яких належать: заходи із розвитку цифрової грамотності працівників; автоматизація та оптимізації операційної діяльності за допомогою використання цифрових інструментів; зміни у підході до організації робочого часу із впровадженням гібридних форматів роботи на ділянках, де це можливо; зміни у підході до збереження та обігу даних через впровадження у використання хмарних сховищ та ресурсів обміну даними; вдосконалення іт-інфраструктури загалом, постійна актуалізація цифрових процесів та ресурсів; впровадження в операційну діяльність інструментів штучного інтелекту, використання Big Data для підвищення ефективності взаємодії із споживачами, оптимізацію роботи логістики, постачання, управління товарними запасами, ін., впровадження IoT (інтернет речей) для підвищення якості контролю за роботою обладнання; трансформація підходу до взаємодії із споживачем через застосування інструментів штучного інтелекту разом із постійним вдосконаленням онлайн сервісів та застосунків для покращення якості та швидкості взаємодії; впровадження комплексної цифрової системи (ERP), яка узагальнює та синхронізує всі цифрові інструменти для забезпечення найвищої ефективності їхньої роботи; створення єдиного середовища взаємодії із споживачем через розвиток омніканальності, впровадження нових підходів до здійснення покупок для підвищення рівня лояльності та прив'язаності до конкретного бренду ритейлера; пропагування культури відкритості до впровадження інновацій, цифрових трендів, формування середовища, готового до змін, постійного розвитку та експериментів.

У *третьому розділі* розроблено методичний підхід щодо оцінки факторів впливу на діяльність ритейл підприємства та можливість чи потребу впровадження змін залежно від значущості впливу того чи іншого фактору. Встановлено, що кожен фактор впливу на розвиток ритейл підприємства варто розглядати окремо та у взаємодії з іншими факторами, оскільки вони можуть мати взаємо підсилюючий або послаблюючий ефект. Визначено, що серед проаналізованих факторів впливу практично єдиним зовнішнім фактором, який не зазнав впливу фактору війни є

розвиток цифрових технологій, який сприяє та спонукає ритейл підприємства до впровадження необхідних цифрових трансформацій. Всі інші фактори (зовнішні та внутрішні) більшою чи меншою мірою зазнали впливу фактору війни та видозмінилися певним чином. Зокрема найбільш значущими факторами впливу визначено серед зовнішніх - зниження купівельної спроможності населення та зміну споживацької поведінки, ускладнений інвестиційний клімат; серед внутрішніх - дефіцит на ринку праці, зокрема брак кваліфікованого та лінійного персоналу, зміни в організаційній структурі, зокрема в логістиці та постачанні, спричинені війною. За результатами аналізу впливу різних факторів на ритейл підприємства сформовано ряд рекомендацій, які підприємствам першочергово варто враховувати при плануванні подальшого розвитку.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що на основі напрацьованих теоретико-методичних матеріалів, результатів досліджень та висновків було сформовано рекомендації стосовно алгоритму підготовки та впровадження організаційних змін на ритейл підприємствах, які було впроваджено на підприємствах галузі ТОВ “Альянс Маркет”, ТОВ “Мережа- Сервіс Львів”, ТОВ “Акцент Плюс”, Оператор мережі супермаркетів “Spray” ФОП Дворська Ю.А., ТОВ “Сільпо-Фуд” та у освітній процес Національного університету «Києво-Могилянська академія» (акт від 16.12.2025 р. та довідка від 20.02.26 р.)

**Ключові слова:** система управління підприємством, зміни, управління змінами, адаптація, ризики, розвиток, корпоративна стійкість, стратегічне планування, стратегія, стратегічні зміни, ритейл, цифрова трансформація, ефективний розвиток.

## ABSTRACT

*S. S. Stets.* Formation of a system of organizational changes in retail enterprises in conditions of transformation. – Qualification scientific work submitted as a manuscript.

PhD thesis to obtain the degree of Doctor of Philosophy in the Programme Subject Area 073 – «Management» (07 – Management and administration). — National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, 2026.

The dissertation research is devoted to the theoretical justification of the system of organizational changes in retail enterprises in conditions of transformation and the development of methodological recommendations for planning and implementing strategic changes in retail enterprises.

**The object of the study** is the system of organizational changes in retail enterprises in the context of transformations.

**The subject of the study** is the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of a system of organizational changes in retail enterprises in the context of transformations.

The purpose of the dissertation is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for forming a change management system in enterprises that takes into account the specifics of their activities in order to ensure the viability of the enterprise in conditions of transformation and threats. The implementation of the set goal has created the need to solve the following tasks:

- to study the evolution of the categories of change management theory “change” and “change management”;
- to analyze the theoretical foundations for defining the essence of the change management process in the context of organizational development;
- to identify the prerequisites and factors that influence the effectiveness of organizational change in retail enterprises;
- to analyze the impact of the experience of foreign retail enterprises on the nature of change implementation by enterprises in Ukraine;
- to identify the prerequisites, needs, and principles for implementing change in retail enterprises;

- develop methodological recommendations for the formation of a change management system in retail enterprises and develop tools for the formation of an algorithm for the development and implementation of a strategy for organizational change in retail enterprises;

- propose methodological recommendations for assessing the readiness of retail enterprises to implement changes;

The scientific novelty of the study lies in the further development of theoretical and methodological recommendations and practical tools for forming a system of organizational changes in retail enterprises in conditions of transformation. The key points of scientific novelty are reflected in the following:

*further developed:*

- theoretical foundations for defining the essence of the process of forming a system of organizational changes in retail enterprises in conditions of transformation, which, unlike known approaches, is proposed to be considered as a flexible, adaptive to existing conditions nonlinear process, which should take into account comprehensive factors of influence (both external and internal) on the implementation of changes, continuous monitoring of the reaction of the external and internal environment and rapid response to any changes in them, which in turn requires a change in approaches to management decision-making;

- a business management system in the context of effective change management, which includes the use of tools to analyze the readiness of an object for change and the implementation of changes in the activities of enterprises, which allows ensuring the necessary quality results and guarantees the expected development and growth of the retail enterprise;

*improved:*

- a theoretical and methodological approach to assessing the readiness of an enterprise to implement organizational changes depending on circumstances and market conditions, the difference of which lies in ensuring a comprehensive assessment of all factors (external and internal) affecting the economic activity of a retail enterprise, which should be carried out with appropriate frequency, and the frequency of such an assessment should depend on

the dynamics of changes in the external and internal environment, ensuring a further appropriate and timely response to them.

- a methodological approach to the formation of an aggregated model of change based on the elements and stages of existing models of change, the difference of which lies in the implementation of an adaptive approach to change management, which involves combining various elements and stages from known models of change, their coordination and synchronization, taking into account the current conditions of the external and internal environment of the enterprise to ensure the formation of the most effective algorithm for implementing strategic organizational changes;

- a methodological approach to justifying the choice of tools and approaches for assessing factors influencing the development of retail enterprises, which, unlike the well-known ones, is based on the analysis of the mutual influence of various factors, their interdependence, and the change of some factors under the influence of others. Thus, it is important to derive a pure assessment of the impact of a single factor on an enterprise after other factors have already influenced the relevant factor and it has acquired new, modified characteristics. At the same time, the assessment of the impact of factors should be based on a comprehensive analysis of the impact of all available factors, taking into account their interdependence.

**The introduction** justifies the relevance of the study, outlines the issues and tasks, and formulates the scientific novelty and practical significance of the results obtained.

**The first chapter** analyzes the research of leading scientists in the context of studying the categories of “change” and “change management,” highlighting the key common and distinctive elements in their scientific works. Based on the analysis, the essence of the concept of “organizational change,” its characteristics and features, and its consistency with the conditions of the existing environment are identified. Accordingly, the content and specifics of the use of the concept of “organizational change” in the scientific sphere, its relevance and applied nature are defined and generalized. To ensure the comprehensiveness of the study, various categories and types of organizational change were characterized, and real business cases from well-known international companies that underwent certain organizational changes were analyzed, successful and unsuccessful

cases were identified, and appropriate conclusions were drawn. It has been established that there are frequent cases when successful international companies do not implement the necessary organizational changes in a timely manner, or their changes are not appropriate to market conditions, as a result of which they suffer significant losses or lose competitiveness. Examples of successful timely implementation of necessary organizational changes are also provided, which ensured rapid development or opened up new opportunities for companies. These examples highlight the importance and necessity for companies of any size or industry to pay special attention to planning organizational changes based on scientific approaches, using appropriate tools and forming a strategic approach to their implementation based on a thorough analysis of the business environment, circumstances, and market trends.

A comprehensive analysis of leading well-known change management models was conducted to identify applicable and relevant approaches to change management that should be considered when planning organizational changes in an enterprise. From the analyzed change management models, similar elements, stages, and processes were first identified, which is important for ensuring that the widest possible range of issues is covered at each stage of change management and the process as a whole. In other words, a significant number of models developed by different researchers have similar elements, focus on the same problems, and therefore complement each other in a certain way and better reveal the essence of a particular element. Accordingly, based on the models studied, a change management system for the enterprise has been developed and an aggregated model for implementing changes has been proposed, formed from the key elements of various change management models. The key task of the proposed model is to ensure the highest efficiency and success of organizational change implementation by adhering to the developed sequence of stages of change implementation. Each stage includes the necessary elements from known change management models, creating a kind of synergy of cooperation between these elements at each stage, ensuring the best results of change implementation. At the first stage, “Analysis of the current state of the enterprise,” it is proposed to combine the following elements from change management models: the Granger model for determining the phase of development of the enterprise in

order to understand which elements should be included in the next stages; conducting an audit of the enterprise using the 7s McKinsey and Nadler-Tushman models to determine the current state of the enterprise; analyzing the state of the organizational culture in accordance with Edgar Schein's model of three levels of culture. Each of the elements of this stage can be implemented in parallel or in any order. In the second stage, "Forming the basis and strategy for change. Determining the steps for implementing change," it is important to maintain a clear sequence in the implementation of each element. So, first, it is important to carry out the "Unfreezing" stage of Kurt Lewin's model to realize the need for change. The next step should be the first elements in Kotter's model: 1. Creating a sense of urgency, 2. Forming a change team, 3. Forming a new strategy. The final step is to apply McKinsey's 7s model to coordinate and synchronize all elements of the enterprise system and Nadler-Tushman's model to analyze the impact of external factors on the enterprise before implementing changes. This will allow you to make the necessary adjustments based on the results of the analysis. The third stage, "Preparing and adapting employees to change," should include an analysis of the psychological state of employees and the development of a plan for adapting employees to change based on William Bridges' transition model and the stages of the ADKAR model: "Awareness" "Desire" for employees to understand future changes, and "Knowledge" to provide employees with the necessary knowledge about future changes. For the fourth stage, "Implementation and introduction of planned changes," it is proposed to use the McKinsey 7s model to coordinate the changes implemented in each subsystem of the enterprise system and the ADKAR model to analyze the psychological state of employees and involve them in the changes. The fifth stage of change implementation is proposed to be divided into two sub-stages: "Monitoring the success of the implemented changes and consolidating the new state" and "Analysis of the new organizational culture". Accordingly, the first sub-stage includes the "Freezing" stage from Kurt Lewin's model, step "Institutionalization of strategic changes in culture" from John Kotter's model to consolidate new processes and integrate them into the environment and culture of the enterprise, as well as analysis of the "Values" and "Skills" subsystems of the McKinsey 7s model to diagnose employee acceptance of change and their competence to work in the

new environment. The second sub-stage includes the application of the Reinforcement stage from the ADKAR model to consolidate the implemented changes in employee behavior and analysis of the new organizational culture according to Edgar Schein's three-level culture model. The final sixth stage of change implementation can also be divided into two sub-stages: "Assessment of the enterprise in its new state" and "Assessment of the effectiveness of the implemented changes." Accordingly, the first sub-stage uses the Granger model to determine the new phase of the enterprise's development and the McKinsey 7s and Nadler-Tushman models to audit the new state of the enterprise and compare the results with expectations. The second sub-stage is proposed to be carried out using the Qualimetric model to determine the effectiveness of the implemented changes and their impact on the enterprise. The use of the proposed aggregate model for implementing changes will ensure high efficiency of change implementation and their long-term qualitative effect.

**The second chapter** substantiates the role and place of retail enterprises in the development of Ukraine's economy based on a general analysis of various sectors of the economy and summarizes the factors influencing the development of enterprises in Ukraine. Accordingly, it is determined that retail enterprises play one of the key roles both in the development of Ukraine's economy and in its reconstruction after the consequences of Russia's full-scale invasion. An analysis of the external environment of retail enterprises shows that their activities today take place in a nonlinear, multi-vector business environment in which there are new, difficult-to-predict factors influencing the development of enterprises, and traditional factors of influence have changed under the impact of the war. Accordingly, taking into account all factors and their interdependence is necessary to ensure the effectiveness of planned changes and any transformations.

The results of a comprehensive analysis of the state of the retail industry in Europe are presented to identify trends and tendencies that may be valuable for Ukrainian enterprises. A number of problems faced by European retailers are highlighted, including negative economic factors such as rising inflation, which leads to a decline in sales and the need to change commercial strategy, a shortage of skilled labor and, as a result, changes in companies' HR strategies, changes in consumer behavior that prompt changes in marketing

strategy and product range, etc. Among the trends that Ukrainian retailers should take into account are a change in the strategy for opening new retail outlets, with priority given to small stores of up to 600 square meters, active growth of the online trade segment, which is changing the approach to business and priorities for implementing changes in the future with an emphasis on increasing the efficiency of online trade. Accordingly, based on the identified trends in the European retail market, their impact on the development of Ukrainian retailers is justified.

A detailed analysis of the Ukrainian retail market in the period under review (2022-2025) has been conducted. The main factors influencing the development of retail enterprises and the key problems faced by Ukrainian enterprises have been identified. The impact of the war remains a key factor, having brought about fundamental changes in the activities of retailers. A significant impact has been identified from the radical change in consumer behavior, which has changed significantly as a result of the war, as well as the shortage of skilled labor and line personnel. It has been determined that despite significant changes in the business environment, Ukrainian retail enterprises have managed to adapt to the new conditions and return to their pre-war growth trajectory.

The key role of digital transformation in organizational change has been proven, and it has been determined that digital transformation largely becomes the basis for implementing other changes. The proposed digital maturity matrix allows assessing the level and quality of digitalization of an enterprise and has practical significance in the context of preparing and implementing organizational changes to determine the tools for implementing changes and the digital literacy of employees in order to choose effective approaches for interacting with employees in the process of change. It has been determined that, given the constant growth of the digital maturity of the population in Ukraine and the number of consumers who are proficient in modern digital tools and resources, the implementation of digital changes is a necessary condition for the development of retailers. Based on the analyzed studies, the components of the digital transformation of a retail enterprise have been identified, which include: measures to develop the digital literacy of employees; automation and optimization of operational activities through the use of digital tools; changes in the approach to the organization of

working time with the introduction of hybrid work formats where possible; changes in the approach to data storage and circulation through the introduction of cloud storage and data exchange resources; improvement of IT infrastructure in general, constant updating of digital processes and resources; introduction of artificial intelligence tools into operational activities, use of Big Data to improve the efficiency of interaction with consumers, optimization of logistics, supply, inventory management, etc., introduction of IoT (Internet of Things) to improve the quality of equipment monitoring; transforming the approach to customer interaction through the use of artificial intelligence tools, along with continuous improvement of online services and applications to improve the quality and speed of interaction; introducing a comprehensive digital system (ERP) that consolidates and synchronizes all digital tools to ensure their maximum efficiency; creation of a unified environment for interaction with consumers through the development of omnichannel capabilities and the introduction of new approaches to shopping to increase loyalty and attachment to a specific retailer brand; promotion of a culture of openness to innovation and digital trends, and the creation of an environment that is ready for change, continuous development, and experimentation.

**The third chapter** develops a methodological approach to assessing factors influencing the activities of a retail enterprise and the possibility or need to implement changes depending on the significance of the influence of a particular factor. It has been established that each factor influencing the development of a retail enterprise should be considered separately and in interaction with other factors, as they may have a mutually reinforcing or weakening effect. It has been determined that among the analyzed factors of influence, practically the only external factor that has not been affected by the war is the development of digital technologies, which contributes to and encourages retail enterprises to implement the necessary digital transformations. All other factors (external and internal) have been affected to a greater or lesser extent by the war and have changed in certain ways. In particular, the most significant factors of influence among the external ones are the decline in the purchasing power of the population and changes in consumer behavior, as well as the complicated investment climate; among internal factors, a shortage in the labor market, in particular a lack of qualified and line personnel, changes in the

organizational structure, in particular in logistics and supply, caused by the war. Based on the results of the analysis of the impact of various factors on retail enterprises, a number of recommendations have been formulated, which enterprises should take into account first and foremost when planning their further development.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that, based on the theoretical and methodological materials, research results, and conclusions, recommendations were formulated regarding the algorithm for preparing and implementing organizational changes in retail enterprises, which were implemented in the enterprises of the industry: Alliance Market LLC, Merezha-Service Lviv LLC, Akzent Plus LLC, the operator of the Spar supermarket chain, Y.A. Dvorska, and in the educational process of the National University of Kyiv-Mohyla Academy (act dated March 5, 2025).

**Keywords:** enterprise management system, change, change management, adaptation, risks, development, corporate sustainability, strategic planning, strategy, strategic change, retail, digital transformation, effective development.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### **Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:**

1. Стець С. С. Управлінські зміни в ІТ-компаніях України в умовах трансформацій // Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-118.
2. Стець С. С. Роль досвіду європейських ритейл-підприємств у процесі трансформацій українських компаній // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8(290). С. 222–232. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-222-232.
3. Stets S. Prospects and threats of digital transformation in the retail industry of Ukraine // Modern Science. 2025. DOI: 10.62204/2336-498X-2025-2-6.
4. Ігнат'єва І. А., Стець С. С. Формування стратегії управління змінами на підприємствах ритейл галузі України // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 3(61). С. 46–57. DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).350179.
5. Стець С. С. Стратегії управління змінами в умовах турбулентності: теоретичні підходи та практичні рекомендації для українських підприємств // Бізнес-навігатор. 2025. № 6(83). DOI: 10.32782/business-navigator.83-124.

### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Стець С. С. Аудит підприємства за моделлю 7S McKinsey у процесі підготовки до проведення організаційних змін // Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.). Дніпро, 2025. С. 85–88.
2. Стець С. С. Концепція «самоврядної команди» та підхід «консультацій» як основа інноваційного розвитку управління в організаціях // Сучасне управління організаціями: концепції цифрової трансформації, моделі інноваційного розвитку : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20 листопада 2023 р.). Харків, 2023. С. 244–246.

3. Стець С. С. Вплив перешкод на успішність організаційних змін на підприємствах // Стабілізація фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 квітня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 107–110.

4. Стець С. С. Управлінські зміни в організації для адаптації до роботи з ветеранами // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 січня 2025 р.). Київ, 2025. С. 186–188.

5. Стець С. С. Ключові чинники успіху цифрових трансформацій на підприємствах // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 17–18 жовтня 2024 р.). Львів, 2024. С. 366–367.

6. Стець С. С. Роль комунікації в процесі організаційних змін // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23–24 квітня 2025 р.). Київ, 2025. С. 285–286.

7. Стець С. С. Переваги застосування моделі Change Ready Organization у трансформації організації // Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 18–19 квітня 2025 р.). Херсон, 2025. С. 156–159.

8. Стець С. С. Проведення опитувань рівня залученості в процесі підготовки до організаційних змін // Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження в підготовку фахівців з економіки та управління : матеріали науково-педагогічного стажування (м. Рига, Латвія, 5 травня – 15 червня 2025 р.). Рига, 2025. С. 133–135.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ЗМІСТ.....  | 22  |
| ВСТУП.....  | 24  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....                           | 32  |
| 1.1 Сутність організаційних змін на підприємствах та їх основні види.....   | 32  |
| 1.2. Основні форми, інструменти та підходи впровадження організаційних<br>змін.....                                   | 40  |
| 1.3. Концептуальні засади системи організаційних змін в різних умовах<br>трансформацій.....                           | 55  |
| Висновки до розділу 1.....  | 71  |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ<br>РИТЕЙЛ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....       | 74  |
| 2.1. Аналіз впливу середовища на функціонування ритейл підприємств<br>України.....                                    | 74  |
| 2.2. Особливості розвитку ритейл ринку в Україні.....   | 89  |
| 2.3. Методичні засади організаційних змін та особливості їх реалізації на<br>підприємствах ритейл галузі України..... | 113 |
| Висновки до розділу 2.....  | 138 |
| РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ<br>ЗМІН НА РИТЕЙЛ ПІДПРИЄМСТВАХ.....                       | 141 |
| 3.1. Методичні засади оцінювання готовності підприємств ритейл галузі до<br>змін.....                                 | 141 |
| 3.2. Результати моніторингу показників-індикаторів готовності підприємств<br>ритейл галузі до змін.....               | 149 |
| 3.3. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегії змін на<br>підприємствах ритейл галузі.....                    | 179 |
| Висновки до розділу 3.....  | 194 |
| ВИСНОВКИ.....   | 197 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... | 202 |
| ДОДАТКИ.....                     | 221 |

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Актуальність питання формування організаційних змін на ритейл підприємствах визначається низкою нетипових та нелінійних викликів, з якими зіштовхнулися ритейл підприємства у зв'язку із виникненням нових факторів впливу на їхній розвиток та обставин турбулентного розвитку середовища ведення господарської діяльності.

По перше кардинальні зміни в ринковому середовищі відбулися із початком повномасштабного вторгнення росії. Ритейл підприємства були змушені змінювати стратегії розвитку, адаптовувати операційну діяльність під нові умови. Настання таких кризових обставин ґрунтовно змінило підхід до прийняття управлінських рішень та впровадження будь яких змін. Пріоритетними стали цілі, спрямовані на відновлення діяльності, втримання на ринку та формування безпекових заходів для мінімізації ризиків в ході господарської діяльності. Такі обставини вимагають багатовекторної оптимізації операційної діяльності, акумулювання ресурсів для проведення непланових кризових заходів, швидкої розробки та реалізації кризових стратегій із впровадження необхідних організаційних змін для стабілізації роботи підприємства.

По друге розвиток іноземного ритейл ринку спонукає українських ритейлерів до актуалізації діяльності відповідно до наявних світових тенденцій та трендів розвитку разом із підготовкою підприємств до потенційного конкурування з міжнародними ритейлерами, які однозначно будуть розширювати свою діяльність на український ринок після завершення війни. Тобто українським ритейлерам необхідно проводити підготовку до майбутнього конкурування з іноземними компаніями разом з тим не затрачаючи надмірних ресурсів на таку підготовку, оскільки пріоритетом є розвиток в сьогоденних умовах.

По третє ґрунтовні зміни відбулися в споживацькій поведінці, що вимагає абсолютно нових підходів до роботи зі споживачами, адаптації до їхніх пріоритетів та вподобань, до змін у специфіці взаємодії зі споживачами. Це з однієї сторони зниження купівельної спроможності значної частини громадян, прагнення заощаджувати в силу невпевненості у майбутньому та втрати відчуття безпеки, зміна

вподобань по асортименту на товари дешевшого цінового сегменту. З іншої сторони - зростання запиту на онлайн покупки, доставку товарів додому, загалом омніканальність, яка має забезпечити споживачу максимальну зручність та доступність до товарів чи послуг в будь якому каналі продаж. Формування та реалізація нової, адаптованої до сьогоднішніх вимог, стратегії взаємодії із споживачами стає одним з ключових пріоритетів та спонукає до цілої низки організаційних змін.

Узагальнюючи варто зазначити, що організаційні зміни на ритейл підприємствах сьогодні набули цілком нового характеру та стали необхідною умовою виживання підприємства в агресивних умовах середовища та специфічних ринкових умовах.

Вивчення теоретико-методологічних аспектів організаційних змін на підприємствах в умовах трансформацій ґрунтовно розкрито у працях багатьох науковців таких як Адзіс І., Мінцберг Г., Лалу Ф., Коттер Дж., Шейн Е., Левін К., Бріджес В., Ансоф І., Хайат Дж., Кенеді А., Ананд А., Надлер Д., Тушман М., Апелло Дж., Чендлер А., Друкер П., Коннор Д., Ігнат'єва І. А., Петрова І. Л., Буднік М. М., Курилова Н. М., Абушов Т. А., Забродська Л. Д., Климчук А., Савченко О. Р., Омельченко А. І., Ченуша О. С., та ін. Проте в сьогоднішніх умовах питання формування організаційних змін як необхідної умови розвитку підприємства в турбулентному середовищі визначає необхідність підвищення пріоритетності досліджень теми організаційних змін та їхньої постійної актуалізації відповідно до специфіки умов швидкозмінюваного середовища ведення господарської діяльності.

Дослідження специфіки організаційних змін на ритейл підприємствах теж викликає високу зацікавленість серед значного числа науковців в силу того, що підприємства роздрібної торгівлі є одними з ключових в структурі економіки загалом. Дослідження цієї теми відображені в наукових працях Ганті А., Луї Р., Балакрішнан Б., Васюта В., Житник О., Блажук А., Височин І., Лялюк А., Сак Т., Борсук К., Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я., Олійник Т., Іванова М., Поручинський В. І., Слащук А. М., Радзіховська Ю., Вознюк А., та ін. Проте знову ж таки умови в яких функціонують та розвиваються українські ритейл підприємства та динаміка розвитку світового ритейлу вимагають комплексного всестороннього

дослідження та постійної актуалізації відповідно до змін умов.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дисертаційної роботи* є розробка теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами на підприємствах, яка враховує специфіку їх діяльності з метою забезпечення життєдіяльності підприємства в умовах трансформацій та загроз. Реалізація сформованої мети сформувала потребу у вирішенні наступних завдань:

- дослідити еволюцію категорій теорії управління змін «зміна», «управління змінами»;
- проаналізувати теоретичні засад щодо визначення сутності процесу управління змінами в контексті розвитку організацій;
- визначити передумови та фактори, що впливають на ефективність проведення організаційних змін на ритейл підприємствах;
- проаналізувати вплив досвіду іноземних ритейл підприємств на характер впровадження змін підприємствами в умовах України;
- визначити передумови, потреби та принципи для впровадження змін на ритейл підприємствах;
- розробити методичні рекомендації щодо формування системи управління змінами в ритейл підприємствах та напрацювати інструментарій для формування алгоритму розробки та впровадження стратегії організаційних змін на ритейл підприємствах;
- запропонувати методичні рекомендації оцінювання готовності ритейл підприємств до здійснення змін;

**Об'єктом дослідження** є система організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації для формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дисертаційного дослідження стали методологічні засади економічної теорії; наукові праці з дослідження проблематики

організаційних змін, управління змінами та моделі змін, сформовані різними науковцями в різні періоди. У дисертації використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез для визначення концептуальної природи організаційних змін, теми управління змінами та оцінки актуальності підходів до управління змінами; теоретичні узагальнення для виокремлення оптимальних в сьогоdnішніх умовах стратегій формування організаційних змін; порівняльний аналіз для визначення взаємодоповнюючих елементів різних моделей змін; метод зважених коефіцієнтів багатокритеріальної оцінки для визначення факторів впливу на розвиток підприємств, визначення оптимальних підходів до підготовки та впровадження організаційних змін; метод кваліметричного оцінювання для розрахунку показника успішності впроваджених змін; метод моніторингу для оцінки метрик ідентифікації готовності підприємства до змін та авторську методику оцінювання готовності підприємства до впровадження змін; таксонометричний метод для визначення рівня адаптивності підприємства до впровадження змін;

Інформаційна база для проведення дослідження сформована з розробок провідних науковців, які працюють у сфері управління змінами, висновків експертів з дослідження проблем розвитку підприємств ритейл галузі, статистичних матеріалів, аналітичних оглядів, звітів підприємств, маркетингових досліджень, офіційних Інтернет-ресурсів, законодавчих та нормативно-правових актів.

**Наукова новизна проведеного дослідження** полягає у подальшій розробці теоретико-методичних рекомендацій та практичних інструментів для формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій.

Ключові пункти наукової новизни відображені в наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні засади щодо визначення сутності процесу формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій, який на відміну від відомих підходів, пропонується розглядати як гнучкий, адаптивний до наявних умов нелінійний процес, який має відбуватися з урахуванням всесторонніх факторів впливу (як зовнішніх так і внутрішніх) на впровадження змін, постійного

моніторингу реакції зовнішнього та внутрішнього середовища та швидкої реакції на будь які зміни в них, що своєю чергою передбачає зміну підходів до прийняття управлінських рішень;

- система управління підприємством в контексті ефективної реалізації управління змін, яка включає використання інструментів аналізу готовності об'єкту до змін та впровадження змін в діяльності підприємствах, що дозволяє забезпечити необхідні якісні результати та гарантії очікуваного розвитку та зростання ритейл підприємства;

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід щодо проведення оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін на підприємствах залежно від обставин та ринкових умов, відмінність якого полягає у забезпеченні всесторонньої комплексної оцінки всіх факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) на господарську діяльність ритейл підприємства, яка має відбуватися із відповідною до умов періодичністю, а частота такої оцінки має залежати від динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища із забезпеченням подальшої належної вчасної реакції на них.

- методичний підхід щодо формування агрегованої моделі змін на основі елементів та етапів наявних моделей змін, відмінність якого полягає у впровадженні адаптивного підходу до управління змінами, що передбачає поєднання різних елементів та етапів з відомих моделей змін, їхнє узгодження та синхронізацію з урахуванням поточних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для забезпечення формування найбільш ефективного алгоритму впровадження стратегічних організаційних змін;

- методичний підхід щодо обґрунтування вибору інструментарію та підходу для оцінки факторів впливу на розвиток ритейл підприємств, що на відміну від відомих базується на аналізі взаємного впливу різних факторів, їхньої взаємозалежності та зміни одних факторів під впливом інших. Таким чином, важливості набуває виведення чистої оцінки впливу окремого фактору на підприємство після того, коли на відповідний фактор вже відбудеться вплив інших факторів і він набуде нових видозмінених характеристик. Заразом оцінка впливу факторів має формуватися на

основі усестороннього аналізу впливу всіх наявних факторів з урахуванням їхньої взаємозалежності.

**Особистий внесок здобувача** полягає в розробці нових та вдосконаленні існуючих методів діагностики готовності ритейл підприємства до проведення організаційних змін, методики аналізу факторів впливу на діяльність ритейл підприємства та алгоритму впровадження змін на підприємстві. Результати дисертаційного дослідження отримані аспірантом особисто та у співавторстві опубліковані у наступних публікаціях (Додаток В):

1. Фахові видання України:

[2] - проаналізовано тренди та тенденції характерні для європейського ритейл ринку та визначено їх вплив на розвиток та трансформації українських підприємств.

[3] - автором визначено роль та місце цифрових трансформацій у впровадженні змін на ритейл підприємствах та важливість чинника цифрової освіченості працівників у забезпеченні успіху впровадження змін на підприємстві.

[4] - аспірантом узагальнено концептуальний підхід до реалізації стратегії управління змінами на ритейл підприємствах. Співавтором І.А. Ігнат'євою на основі проведених розрахунків інтегральних показників необхідності змін на ритейл підприємствах визначено засади для вибору стратегії впровадження змін для ритейл підприємств.

[5] - аспірантом розглянуто теоретичні підходи до управління змінами та запропоновано методику формування алгоритму впровадження змін на підприємстві.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія». Зокрема, в рамках тем: «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (0119U103840) здобувачем запропоновано систему управління змінами на прикладі ритейл підприємств та теми «Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку» (0125U000738) Термін виконання: 2025-2030 рр. Запропоновано методичні інструменти оцінювання готовності підприємств до змін.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані теоретико-методичні результати конкретизовано та реалізовано у формі практичних рекомендацій щодо формування системи організаційних змін на ритейл-підприємствах та практично впроваджені суб'єктами господарювання. ТОВ “Альянс Маркет” використовує інструментарій діагностики об'єктів змін для виявлення конкурентних переваг підприємства, також отримані рекомендації спонукали корегування стратегії розвитку підприємства. В діяльності ТОВ “Мережа-Сервіс Львів” використовуються рекомендації щодо вирішення стратегічних завдань на управлінському рівні, а саме методика аналізу факторів впливу на розвиток підприємства, алгоритм застосування моделей управління змінами, формування стратегії найму, розвитку та утримання працівників на основі аналізу факторів впливу. До впровадження в діяльності ТОВ “Акцент Плюс” прийнято пропозиції щодо методики підготовки, планування та реалізації стратегічних змін на підприємстві та взято до уваги практику застосування моделей управління змінами. Оператор мережі супермаркетів “Spar” ФОП Дворська Ю.А. впровадила у діяльність підприємства методику аналізу факторів впливу на розвиток і впровадження змін на підприємстві та рекомендації щодо планування та реалізації стратегічних змін. Усі відповідні документи наведені в додатках.

Матеріали дослідження використовуються в освітньому процесі Національного університету «Києво-Могилянська Академія» при викладанні дисциплін «Менеджмент» для бакалаврів спеціальності 051 «Економіка», Стратегічний менеджмент для спеціальності 073 Менеджмент на кафедрі менеджменту, маркетингу та підприємництва.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, в тому числі 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 8 тез доповідей та матеріалів конференцій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертації оприлюднені автором на восьми всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку (Дніпро, 2025), Сучасне управління організаціями: концепції цифрової трансформації, моделі інноваційного розвитку (Харків, 2023), Стабілізація

фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу (Одеса, 2025), Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості (Київ 2025), Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації (Львів, 2024), Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу (Київ, 2025), Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності (Херсон, 2025), Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження в підготовку фахівців з економіки та управління (Рига, 2025).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 201 сторінка друкованого тексту. Дисертація містить 26 таблиць; 28 рисунків, список використаних джерел з 184 найменувань – на 18 сторінках; 4 додатки – на 34 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Сутність організаційних змін на підприємствах та їх основні види

Термін “організаційні зміни” є широкоживаним, його використовують у різних контекстах. Аналізуючи саме визначення “організаційні зміни” в працях різних науковців, можна зробити висновок, що для проведення дослідження нам необхідно сформулювати власне визначення терміну “організаційні зміни”, ґрунтоване на опрацьованих матеріалах. Так окреслимо ті специфіки терміну, які будуть у фокусі уваги в процесі проведення дослідження.

Численні науковці вживають термін “організаційні зміни”, але неможливо визначити, хто перший вжив його у своїх працях. Термін часто використовують як у менеджменті, так і в соціології, психології та інших науках. Тут звернемо увагу на твердження декількох провідних науковців, які комплексно досліджували саме організаційні зміни на підприємствах та управління змінами в різних умовах.

Першочергово проаналізуємо науковий доробок Генрі Мінцберга – професора МакГільського університету Монреалю, одного із найвпливовіших дослідників організаційного менеджменту. Його бачення змін кардинально відрізнялося від більшості інших науковців, які вбачали зміни, диктовані зверху. На його думку, організаційні зміни відбуваються й повинні відбуватися органічно. У своїй праці [1] та процеси, а також визначив п'ять типів організаційних структур, які можуть бути ефективними в різних умовах та мають відмінні реакції на зміни.

Перший тип структури це проста, вона властива малим підприємствам і стартапам. Тут наявна мінімальна формалізація процесів, прямий контроль (переважно від власника чи директора підприємства). Підприємство з такою структурою зазвичай характеризується високою адаптивністю, гнучкістю та швидкістю прийняття рішень. З іншого боку, воно максимально залежне від однієї особи - керівника або власника – яка й здійснює безпосередня операційне

управління підприємством.

Другий тип структури – це Машинна Бюрократія. Цей тип структури характеризується централізованим прийняттям рішень, ієрархічними формалізованими відносинами, покриттям стандартами, процесами та процедурами всіх аспектів діяльності організації. Чітка регламентована організація роботи забезпечує високу ефективність підприємства у сталому середовищі, але вони важко адаптуються до змін, а перелаштування діяльності відповідно до нових потреб – процес тривалий та болючий. Зазвичай, такі структури притаманні виробничим підприємствам, військовим та державним установам.

Третій тип – це Професійна Бюрократія. Така структура ґрунтована на чітких стандартах діяльності, якими керуються професійні висококомпетентні фахівці. Спеціалісти є автономними в межах зони своєї відповідальності, можуть самостійно приймати рішення ввіреній щодо довіреної їм справи, змінювати підходи до роботи відповідно до власних потреб, не порушуючи при цьому стандарти діяльності організації.

Четвертий тип – це розділена структура. Такий тип характерний для великих корпорацій, в яких підрозділи чи представництва працюють автономно, більшою мірою як окремі підприємства із власними стратегіями, бюджетами та цілями. Так автономні підрозділи можуть швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов. Звичайно, така структура має свої ризики, як от складність контролю стандартів якості в підрозділах, але такі підприємства успішно функціонують та розвиваються.

П'ятий тип – адхократія. Це організаційна структура, яка є протилежною до бюрократії й передбачає мінімізацію формальних процесів, високу гнучкість та швидку адаптацію до змін. В такій структурі нівелюється прив'язаність спеціаліста до конкретної посади чи ролі. Натомість, задля вирішення конкретного завдання й досягнення цілі, працівники об'єднуються в команди (відповідно до своєї експертизи та компетенцій) і перестають функціонувати як команда відразу після реалізації свого завдання.

Такий підхід максимально розкриває потенціал співробітників та підвищує рівень їхньої залученості й зацікавленості у співтворенні організації. Генрі Мінцберг стверджує, що кожна структура є цінною та ефективною у відповідних умовах, і вони можуть змінюватися відповідно до потреб чи запиту зовнішнього середовища. Одним з найвідоміших науковців, які досліджували організаційні зміни, можна впевнено назвати Джона Коттера. У праці “Leading change” [2] автор пропонує свою модель управління змінами, до якої ми будемо звертатися й надалі в нашому дослідженні. Через свою модель Коттер пояснює сам термін “організаційні зміни” як покроковий процес, який включає дев'ять етапів (рис.1.1).



Рис.1.1. Етапування організаційних змін за Коттером [2]

У своєму дослідженні “Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World” [3] 2014 року Дж. Коттер пропонує новий підхід до управління змінами, в якому організаційні зміни відбуваються за принципом подвійної операційної системи, в якій паралельно функціонують ієрархічна модель, яка забезпечує стабільність та безпеку, й гнучка модель, яка спонукає зміни для розвитку підприємства відповідно до вимог зовнішнього швидко змінного середовища. Автор звертає увагу на те, що сьогодні традиційні підходи до впровадження змін не працюють, а підприємства зазнають невдачі, використовуючи застарілі методи. Найбільшою проблемою для сучасних підприємств Дж. Коттер вважає нездатність підприємств швидко реагувати на виклики, змінювати стратегію відповідно до вимог зовнішнього середовища та оперативно її реалізовувати, доки вона ще є актуальною. Саме тому автор пропонує впровадження нової системи, яка буде гнучка, адаптивна та забезпечуватиме швидке прийняття управлінських рішень, паралельно з наявною. Так нова система виконає необхідну функцію з оптимізації та адаптації до сучасних умов, не перевантажуючи актуальну систему, яка не здатна до таких дій, а на її підготовку немає часу чи інших ресурсів. Загалом, викликом сучасних компаній є постійний пошук конкурентних переваг, не порушуючи операційну діяльність.

Дж. Коттер виділив п'ять принципів, які забезпечують можливість функціонування двох систем паралельно [3]. Передусім для цього потрібна потужна команда змін, сформована не з призначених працівників, а з тих, хто більшою мірою мотивований та натхненний до впровадження інновацій, є амбасадором змін і готовий діяти на волонтерських засадах. Саме таких людей в компанії потрібно багато. Другим принципом Дж. Коттер визначив бажання, яке має перевершувати необхідність. Тут ідеться про прагнення працювати разом заради досягнення спільної мети. Наступний принцип полягає в поєднанні розуму (раціонального) та серця (емоційного), тобто створення середовища натхненних змінами працівників, які розуміють глибокий сенс у впровадженні перетворень. Четвертий принцип – це про необхідність більшої кількості лідерів, а не тільки управлінців. Вони спроможні добре впоратися з операційною діяльністю, але впровадження змін краще вдається

лідерам із гнучким та водночас стратегічним комплексним баченням. П'ятий принцип декларує нероздільність двох систем та їх безперервну взаємодію й взаємну підтримку. Так можна забезпечити тривалий ефект від впровадження змін, і вони стають новими сталими порядками.

Відповідно до наших спостережень, які проводимо в досліджуваних організаціях, можна дійти висновку, що в них здебільшого триває протистояння двох систем - ієрархічної та гнучкої. Це намагання пересилити іншу сторону, а не співпраця для досягнення цілей підприємства. Тож в наступному розділі ми опишемо результати аудиту систем та можливості для їхньої конструктивної взаємодії.

Вагомий внесок в дослідженні організаційних змін здійснив Річард Бекхард, професор Масачусетського технологічного університету. Він один із перших систематизував підходи до організаційних змін. В праці “Organizational Transitions: Managing Complex Change” [4] він описує умови, атрибути та практичні інструменти, необхідні для ефективного впровадження змін. Сам термін “організаційні зміни” він пояснює як поетапний процес планування, реалізації та адаптації організаційних структур, процесів та корпоративної культури для досягнення очікуваних змін. Детально процес організаційних змін, на думку Бекхарда, включає:

- етап діагностики та ідентифікації потреб у змінах, який передбачає аудит поточного стану, виявлення проблем та потреб, аналіз внутрішніх можливостей для покращення та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію під час та після впровадження змін;
- етап визначення однієї чи декількох цілей, яких підприємство планує досягти внаслідок впровадження змін;
- етап розробки стратегії організаційних змін із визначеними конкретними кроками її реалізації, термінами досягнення результатів та відповідальними за виконання;
- етап реалізації змін, який передбачає виконання відповідних кроків для досягнення цілей змін та, якщо це потрібно, коригування процесу реалізації відповідно до отриманих проміжних результатів.

Едгар Шейн, видатний психолог, професор Школи менеджменту в MIT, якого називають фундатором напряму організаційної поведінки, у книзі “Organizational culture and leadership” [5] аналізує роль лідера у впровадженні змін та вплив корпоративної культури на зміни. На його думку, саме від корпоративної культури залежить якість та успішність впроваджених перетворень. Е.Шейн вибудовує своє пояснення терміну “організаційні зміни” на трьох компонентах: організаційна культура, поведінка та структура, які разом змінюються завдяки сильному лідерству та відповідно до вимог зовнішнього середовища або внутрішньої потреби підприємства.

Винятковий погляд на організаційні зміни має Пітер Сенге, засновник центру організаційного навчання у школі менеджменту MIT. У своїй книзі “The Fifth Discipline” [6] він визначає, що успішні організаційні зміни можуть відбутися в організації, яка постійно навчається. Що більше, самі організаційні зміни він також трактує як процес навчання, розвитку нових компетенцій та відкриття можливостей для досягнення нових цілей.

Для нас важливо також проаналізувати дослідження Розабет Мосс Кантер, професорки Гарвардської бізнес-школи, а саме її концепцію “підприємницьких менеджерів”, які можуть забезпечити успішність організаційних змін, та її бачення ролі організаційної культури у впровадженні змін на підприємстві, які вона описала у книзі “The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation” [7]. Організаційні зміни вона визначала як процес трансформації структури, культури та поведінки для адаптації підприємства до зовнішніх змін та підвищення його ефективності. Ключовим завданням менеджерів має бути діяльність, спрямована на трансформацію організацій в інноваційні та відкриті до змін. Підприємницькі менеджери - це передусім управлінці, які самі готові до змін, відмінно орієнтуються у запитах ринку, готові до ризиків та експериментів. Вони здатні шукати нові можливості для розкриття потенціалу організації, розвивати нові напрямки навіть паралельно з існуванням ієрархічної бюрократичної системи. Хоча за потреби вони мають змогу змінювати бізнес-модель, структуру чи процеси задля розвитку організації.

Наостанок, згадаємо про науковця, якого вважають основоположником теорії організаційних змін, Курта Левіна. У своїй статті “Frontiers in Group Dynamics” [8] він описав трьохетапну модель організаційних змін: розмороження (етап формування потреби та підготовки до змін), зміна (впровадження змін і перехід до нового стану), замороження (стабілізація впроваджених змін та систематизація нового стану). Організаційні зміни він пояснював як систематичний процес з чіткими етапами та циклічністю. Далі ми проаналізуємо детальніше його модель.

В науковій та бізнес-літературі [1,2,9,7,10,11,12,13,14,15,15,17] по-різному категоризують організаційні зміни, акцентуючи на тих аспектах, які важливо підсвітити в певному контексті. Окреслимо оглядово основні категорії змін та їхні характеристики для того, щоб сформуванати найбільш вичерпне розуміння типології змін. Насамперед зміни можемо розрізнити відповідно до умов настання. Відповідно, виділяють зміни, які зумовлені внутрішніми або зовнішніми обставинами. До перших можна віднести реорганізацію у зв'язку із розвитком підприємства, збільшенням кількості працівників, формуванням нових структурних одиниць або ж зміни у зв'язку зі зменшенням потужності підприємства, відповідно до скорочення кількості працівників та переформатування структурних одиниць. Також це можуть бути зміни для підвищення ефективності чи оптимізації діяльності. До зовнішніх обставин можемо віднести зміни в законодавстві країн, у яких підприємство веде свою діяльність, зміна ситуації на ринку (кризи або зростання), зміни політичного характеру (наприклад, прихід до влади іншої політичної сили, нові політичні коаліції, зміна риторики ключових політиків), зміни на ринку технологій (новітні розробки, винаходи). Зміни в зовнішньому середовищі спонукають підприємства до швидкої реакції та адаптації до нових умов і впровадження необхідних внутрішніх змін для втримання позиції на ринку або ж відкриття нових можливостей.

Відповідно до рівня впливу на підприємство можна розподілити зміни на операційні та стратегічні. До операційних відносяться зміни, які спрямовані на покращення поточної операційної діяльності підприємства, підвищення ефективності поточної діяльності. Це зміни, які необхідні для підтримки стабільної

роботи підприємства. Надалі ми ще будемо повертатися до операційних змін, але більшою мірою в контексті інших змін як їх наслідки.

Окрему увагу варто приділити стратегічним змінам, оскільки вони мають глобальний характер впливу та є причиною інших змін. Стратегічні зміни визначимо як плановані широкомасштабні зміни, які підприємство проводить для досягнення власних стратегічних цілей, та які покривають внутрішній або зовнішній запит і кардинально змінюють порядок наявний устрій, підхід чи бачення розвитку підприємства (визначення автора).

Генрі Ансофф, автор концепції стратегічного управління та матриці стратегічного планування, класифікував стратегічні зміни за рівнем масштабності та радикальності. Він виділив чотири рівні стратегічних змін [18].

Поступові зміни (називають також “інкрементальні”) - це незначні зміни, які організація впроваджує в межах своєї поточної стратегії, не змінюючи при цьому бізнес-модель. Такі зміни зазвичай стосуються оптимізації діяльності, процесів чи підвищення ефективності роботи. За рівнем впливу вони є стратегічними, оскільки впливають на всю організацію, проте вони не спричиняють зміни підходів, принципів роботи чи самої стратегії підприємства.

Еволюційні зміни - це поступові зміни, які відбуваються, зазвичай, як реакція на зміни в зовнішньому середовищі та адаптацію до цих змін. Вони є необхідними здебільшого для виживання організації та підтримання конкурентоспроможності. Для прикладу, це можуть бути зміни, спрямовані на розширення ринку, розширення цільової аудиторії, автоматизація підприємства.

Революційні зміни - це ґрунтовні швидкі та ресурсозатратні дії, які можуть спонукати перегляд стратегії чи бізнес-моделі організації. Вони можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Оскільки такі зміни відбуваються як швидка реакція на обставини, то вони є ризикованими та можуть бути помилковими. Однак підприємства, оцінивши ризики вчасного не впровадження революційних змін, схильні приймати рішення про проведення відповідних змін.

Трансформаційні зміни - це наймасштабніші зміни, при яких відбуваються кардинальні зміни в організації та переформатування її в кардинально відмінну від наявної. При таких змінах може відбуватися заміна стратегії організації на нову, зміна бізнес-моделі або ж ключових підходів до діяльності. Очевидно, що трансформаційні зміни також вплинуть на зміну корпоративної культури, а в деяких випадках -- і на заміну значної частини працівників організації.

Останніми охарактеризуємо цифрові трансформації. Це впровадження нових цифрових інструментів, засобів та ресурсів, які покращують можливості для розвитку працівників, збір та опрацювання даних, які стосуються працівників, проведення аудитів та виявлення ділянок роботи, які потребують покращення чи заміни, автоматизація процесів і, як наслідок, створення можливостей для працівників розвиватися в інших напрямках. Під час COVID цифрові трансформації набули наймасштабнішого розмаху й темпи їх впровадження суттєво зросли в організаціях по всьому світу. Такі зміни стали запорукою виживання. Облаштування віддаленого робочого місця також передбачало централізацію документообігу та розміщення його у хмарних сховищах, що дає можливість спільного віддаленого використання. Робоче середовище підприємств перейшло з офісів у віртуальну площину. У підприємств з'явилися нові статті витрат на інструменти для онлайн діяльності, такі як zoom для проведення відеоконференції, google workspace для організації документообігу та зберігання даних і т.ін.

З іншого боку, завдяки цифровим трансформаціям організації можуть суттєво зменшити операційні витрати через оптимізацію проведення нарад, зустрічей, зменшення кількості програмного забезпечення для локального зберігання даних, зменшення площ фізичних офісів.

## **1.2. Основні форми, інструменти та підходи впровадження організаційних змін**

Організаційні зміни є однією з ключових тем серед дослідників управління, що є очевидним запитом підприємств, які намагаються втриматися на конкурентному ринку чи здобути перевагу. Науковці постійно випрацьовують нові моделі

управління змінами, підходи. Деякі з них швидко втрачають актуальність, оскільки змінюються обставини чи запити ринку, але існує низка моделей, розроблених багато років тому, які є універсальними та актуальними (цілком чи частково) сьогодні. Розглянемо детальніше деякі провідні моделі змін, на основі яких ми виокремимо необхідні для нашого дослідження елементи, фактори та інструменти.

Передусім це модель змін К. Левіна, яку часто вважають основоположною для інших моделей змін [8]. Вона була розроблена ще в 40-х роках ХХ століття і в подальшому науковці часто відштовхувалися від цієї моделі, розробляючи свої. Чимало моделей можна вважати свого роду переосмисленням чи доповненням моделі К. Левіна. Серед нам відомих моделей немає таких, які б кардинально суперечили моделі змін К. Левіна. Звичайно, є чимало досліджень, які сфокусовані на інших аспектах змін, але коли ми говоримо саме про управління змінами, то тут основні моделі змін так чи інакше є схожими до моделі К. Левіна. Отже, науковець визначив три етапи, які необхідні для успішного впровадження змін. Це «розморожування», «зміна» та «заморожування». На перший погляд, модель здається простою та зрозумілою для застосування, але кожен з цих етапів містить численну кількість завдань, які необхідно вирішити повністю для того, аби досягнути очікуваних результатів від змін. Окрім цього Левін стверджує, що при підготовці та проведенні змін необхідно враховувати емоційний та психологічний стан працівників, відповідно, потрібно обов'язково виділяти достатньо ресурсів для роботи з працівниками та для того, щоб долати опір щодо цих змін. Розглянемо детальніше кожен етап моделі та необхідні кроки для якісного виконання кожного етапу.

Коли керівництво чи лідери організації розуміють, що необхідні зміни, то найперше виникає потреба у підготовці до них. Левін називає цей етап «Розморожування». Передусім в межах цього етапу необхідно, щоб керівництво організації та її лідери самі повністю усвідомили потребу в змінах, аби надалі донести її до працівників. На початку важливо детально оцінити поточний стан організації, провести аудит всіх процесів та ефективності діяльності кожного підрозділу в межах чинного порядку. В результаті аудиту буде визначено недоліки,

які необхідно виправити та зміни, які необхідні для цього. Також можливо визначити потенційні тригери для працівників відповідно до очікуваних змін, та сформулювати аргументи для комунікації з працівниками щодо роботи з цими тригерами.

Перед поширенням ідеї, що настав етап, коли зміни є необхідні, керівництво та лідери організації мають чітко визначити цілі майбутніх змін, очікувані результати, та сформулювати вичерпне бачення того, якою буде організація після впровадження змін та як це вплине на працівників. Надалі це бачення буде поширюватися в організації разом із роз'ясненнями кожного кроку змін. Такі дії створять у працівників почуття безпеки та впевненості у подальшій співпраці в організації.

Наступний крок - важливо зібрати однодумців, формальних та неформальних лідерів, які стануть амбасадорами змін, допоможуть транслювати потребу змін та працювати з потенційним опором змінам. Команда амбасадорів змін має постійно розвивати аргументацію стосовно змін та впровадити тему змін у всі канали комунікації, постійно підживлюючи цю тему.

Однозначно, працівники будуть схвилювані від майбутніх змін, оскільки будь-які зміни можуть привезти до порушення зрозумілої для них системи, процесів та правил, зміни середовища, яке є для них комфортним та безпечним. Цей етап потребує чіткої вичерпної комунікації про необхідність змін зі сторони лідерів організації, успіх майбутніх змін залежить від якості комунікації з працівниками та підготовки їх до нового майбутнього. Як наслідок працівники мають прийняти потребу в змінах і відмову від старого укладу в організації. Лідери повинні чітко пояснювати потребу в змінах, висвітлювати наявні проблеми чи ризики від перебування організації в поточному стані., Що важливо -- акцент необхідно робити саме на ризиках для працівників. З іншого боку, працівникам необхідно пояснити, як майбутні зміни позитивно вплинуть на їхню діяльність, які переваги потенційно отримає кожен працівник (наприклад, можливість кар'єрного зростання, потенційну зміну рівня винагороди чи нову роль).

На першому етапі частина працівників буде оптимістично налаштована щодо майбутніх змін, буде прихильно ставитися та активно залучатися до їх впровадження. Також частина працівників буде нейтрально ставитися до змін,

вважаючи, що вони ніяк не вплинуть безпосередньо на кожну особу. Частина працівників не буде підтримувати зміни та буде чинити опір, блокувати чи гальмувати настання цих змін. Відповідно найбільше уваги лідери мають приділяти першій та другій групі працівників. Прихильників змін важливо повністю залучити для допомоги у здійсненні цих змін. Серед тих працівників, які нейтрально ставляться до змін, важливо ідентифікувати тих, хто насправді має намір саботувати зміни чи чинити їм опір, або працівників, які лише прийняли декларативну згоду на зміни (в майбутньому вони можуть проявити свою позицію, справжню точку зору та негативно вплинути на впровадження змін). Лідерам організації доведеться докласти чимало зусиль для роботи із тими працівниками, які чинитимуть опір змінам. Однозначно, якусь частину з цих працівників не вдасться переконати і вони, скоріш за все, покинуть організацію. Для забезпечення ефективної роботи з опором необхідно створити можливість для постійного обговорення, забезпечити можливість зворотного зв'язку щодо майбутніх змін та опрацювання страхів й упереджень працівників. Окрім цього важливо налагодити навчання чи перекваліфікацію працівників для можливості роботи в нових умовах. Налагоджена постійна ефективна комунікація з працівниками забезпечить бажаний результат та суттєво вплине на зменшення кількості працівників, які не підтримують зміни.

Для того, щоб остаточно відмежувати організацію від попереднього стану, важливо разом з працівниками провести свого роду підсумок, на якому відзначити те, що залишається в минулому і що організація припиняє робити. Водночас варто презентувати працівникам майбутні зміни, що саме з нововведень буде стосуватися безпосереднього їхньої діяльності чи вплине на них. Так, підсумовуючи минуле, працівники відразу отримують розуміння спільного майбутнього з організацією та відновлять почуття безпеки.

Саме на етапі «Розморозування» закладається фундамент для впровадження змін, і від якості проведення цього етапу залежить успіх змін та досягнення очікуваних результатів. Цей етап може бути тривалим в часі та ресурсозатратним, але він забезпечить утримання працівників в організації та достатньо підтримки для успішного проведення змін. Цей підготовчий етап необхідний як для окремих

працівників, так і для організації загалом. Тільки тоді, коли лідери впевнені, що достатня кількість працівників і сама організація готові, можна переходити до наступного етапу.

На етапі «Зміна» відбувається саме впровадження змін, тільки супроводжується комплексом заходів для досягнення цілей змін. Працівникам необхідно забезпечити умови для адаптації до нових процесів, розуміння правил, ролей чи організаційної структури. Також на цьому етапі важлива всебічна підтримка з боку лідерів організації та можливість для обміну зворотним зв'язком стосовно того, як відбуваються зміни.

Після успішного впровадження змін необхідно їх закріпити для застосування надалі, щоб зміни стали новою дійсністю для організації. Цей етап автор називає «Заморожування». Це остаточний перехід до нового та забезпечення його постійного функціонування. Знову ж таки, як і на попередньому етапі, насамперед керівництво та лідери організації повинні дотримуватися нових порядків та своїм прикладом спонукати до цього працівників, підтримувати та винагороджувати тих, хто своїми діями демонструє дотримання нового. Це однозначно буде стимулювати інших до таких же дій.

Важливо також проаналізувати модель 7S McKinsey, яку ми вважаємо найбільш актуальною та прикладною сьогодні, придатною для практичного застосування в цілому чи як основу. Її розробила консалтингова компанія McKinsey у 1980-х роках. Її автори Т. Пітерс, Р. Уотерман та Дж. Філліпс створювали модель саме для допомоги організаціям в управлінні змінами та забезпеченні стабільного розвитку організації після впровадження змін [19]. Її застосовують для аналізу поточного стану всіх частин організації та перевірки її готовності до майбутніх змін. В результаті проведеного аналізу виявляються слабкі сторони організації, можливі перешкоди впровадженню змін та ризики. Модель 7S визначає організацію через призму злагодженої роботи та взаємозалежності її семи підсистем, чому до того ж зміна в одній із підсистем зазвичай вимагатиме змін в інших задля забезпечення стабільної діяльності організації. Підсистеми виокремлюють у два блоки: раціональні (тверді) та емоційні (м'які). До першого блоку входять стратегія,

структура та система, а до другого - спільні цінності, навички, стиль управління та працівники. Розглянемо кожну підсистему комплексно з позиції точки зору потенційного застосування при комплексному аудиті організації, оскільки в нашому дослідженні ми будемо практично використовувати модель McKinsey для проведення аудитів підсистем визначених українських компаній.

Стратегія - план діяльності організації, спрямований на підтримку поточного стану організації, або її розвиток, враховуючи наявні зміни або передбачаючи потенційні; також варто взяти до уваги ризики зовнішнього чи внутрішнього середовища організації, а також враховуються наявні та необхідні ресурси й можливості організації. Під час аудиту по цій підсистемі важливо з'ясувати, якою є стратегія організації (розвиткова, інноваційна, стабілізаційна чи інша), який алгоритм досягнення стратегічних цілей, хто відповідальний за реалізацію стратегії та які очікувані результати від її реалізації, чи враховує стратегія зміни зовнішнього середовища, чи приймають стратегію працівники організації та чи вони залучені до її реалізації.

Структура включає всі організаційні одиниці, їхні взаємозв'язки, залежності та впливи одне на одного. Зазвичай ця підсистема є найбільш зрозумілою та чіткою в організаціях, хоч це за умови, якщо вона визначена, прийнята та описана. Сама структура найпростіше піддається змінам і не потребує значних затрат ресурсів організації, але може значною мірою впливати на інші підсистеми та стимулювати зміни в них. Під час аудиту необхідно з'ясувати, як вибудована структура загалом, які структурні одиниці наявні та як сформована їхня ієрархія, чи синхронізовані всі процеси між структурними одиницями, як відбувається взаємодія, координація та наскільки ефективним є спосіб прийняття рішень.

Системи об'єднують всі процеси, процедури, дії та правила організації, які спрямовані на досягнення організацією очікуваних результатів. Сюди відносяться як формальні, так і неформальні процедури та процеси, які застосовують для підтримки поточної структури та реалізації стратегії. В період впровадження змін критично важливо, щоб ця підсистема працювала повноцінно та злагоджено, оскільки від неї залежить сталість та послідовність роботи організації. За результатами аудиту

підсистеми необхідно визначити, які процеси, процедури, дії та правила є необхідними та мають залишитися незмінними після впровадження змін, а які потребуватимуть корегування чи заміни. Важлива комплексна ґрунтовна оцінка задля того, щоб уникнути виникнення конфлікту елементів підсистеми з впровадженими змінами, що поставить під загрозу успішність цих змін. У процесі аудиту системи оцінюють, які системи використовуються для управління організацією, які процеси, процедури та правила загалом працюють в організації та чи вони узгоджені між собою, як організований контроль та оцінка результатів діяльності та якими інструментами вимірюється ефективність діяльності, чи визначені внутрішні правила роботи структурних одиниць.

Навички - компетентність працівників організації та їх здатність ефективно виконувати свої функції для досягнення організацією очікуваних результатів. Зазвичай зміни в інших підсистемах організації спонукають до розвитку нових умінь у наявних працівників чи найму нових працівників із необхідними вміннями. В ході аудиту необхідно проаналізувати наявні вміння та визначити, яких навичок є достатньо, а які потрібно розвинути чи надбати для ефективної реалізації стратегії організації та визначити, як їх здобути, як організована система розвитку навичок працівників, моніторинг та оцінка компетенцій. Також необхідно визначити ключові компетенції в організації та унікальні навички, застосування яких може вплинути на конкурентоспроможність організації.

Персонал – це підсистема, яка стосується виключно працівників організації та відповідає за принципи та організацію роботи з персоналом. Тут увага сфокусована на укомплектованості штату, відповідності наявних позицій та компетенцій відносно потреб організації. За результатами аудиту має бути визначено позиції, які реалізовані в організації повноцінно та ті, які потрібно заповнити, а також перевірити, чи визначені необхідні ключові компетенції з кожної позиції організації, чи є дефіцит персоналу та бачення, як його зменшити, як організована система утримання працівників, чи працює система навчання та розвитку працівників, чином який спосіб проводять оцінку ефективності роботи працівників.

Стиль – підсистема, яка об'єднує стиль чи стилі управління, які використовують в організації, та загалом культуру й підхід до управління. Стиль визначається через конкретні дії управлінців організації та спосіб взаємодії із працівниками та прийняття рішень. Відповідно аудит цієї підсистеми має визначити, чи на всіх рівнях організації є однаковий стиль управління, чи до всіх працівників застосовують однаковий підхід до формування завдань та звітування, який стиль управління в організації та наскільки він ефективний, як реалізована командна робота в організації: на засадах кооперації чи конкуренції.

Спільні цінності – з певністю можна назвати найвпливовішою із всіх підсистем, оскільки вони є фундаментом для всієї бізнес-моделі та визначником того, як буде розвиватися організація. Відповідно до цінностей організації формують поведінкові моделі та маркери, які обумовлюють очікування до всіх працівників організації стосовно професійної етики, норм і правил взаємодії та спільної діяльності в межах організації. В моделі 7S McKinsey саме спільні цінності пов'язують решту підсистем в єдину систему. Впровадження та прийняття працівниками спільних цінностей є запорукою синергійного розвитку організації, хоч цей процес є найбільш ресурсозатратним, але водночас і найважчим для аналізу та оцінки в порівнянні із роботою над іншими підсистемами. Проте в процесі аудиту можна дослідити так питання: які цінності загалом прийняті в організації, чи корпоративна культура вибудована на зазначених спільних цінностях і чи їх дотримуються на всіх рівнях організації, чи є в організації місія і чи працівники приймають її, як транслюють цінності працівникам, чи спільні цінності підвищують ефективність життєвого циклу працівника та чи при відборі працівників враховується критерій спільних цінностей.

Проаналізувавши модель 7S McKinsey доходимо висновку, що вона є однією з найбільш ефективних моделей для аналізу стану організацій та має комплексне охоплення, що забезпечить якісну оцінку. Вона дає можливість повністю оцінити всі елементи організації та якість їхньої взаємодії й синхронізації, оцінюючи їх в цілісній системі організації. Модель 7S McKinsey дає можливість гнучко підходити до здійснення змін та надає безпечне середовище для їх проведення через роботу з

окремими елементами та поступовість роботи зі змінами. Варто також зазначити, що, у поєднанні з іншими моделями, результат впровадження змін можливо покращити, якщо сформувавши комплексний план впровадження змін, враховуючи кілька моделей та визначаючи чіткі очікування від застосування кожної з них. В наступному розділі нашого дослідження ми опишемо застосування такого поєднання на практиці, представимо та проаналізуємо отримані результати.

Схожою за змістом та суттю до моделі 7S є концепція організаційної конгруентності (або модель узгодження) американських науковців Надлера й Тушмана [20], які працювали в напрямку управління змінами. Проаналізуємо її та визначимо ключові відмінності та переваги. Як і в моделі McKisey, у моделі узгодження ключовою тезою є те, що організація складається із підсистем, які взаємодіють між собою для реалізації її цілей. Для досягнення максимальної ефективності діяльності організації необхідно, щоб всі підсистеми працювали узгоджено. В моделі враховано зовнішній контекст, а саме ті чинники, що впливають на діяльність організації. Це умови ринку, конкуренція, соціальні та законодавчі чинники та внутрішній контекст - оцінка результатів діяльності.

Розглянемо ці чотири підсистеми, які в тому чи іншому прояві існують в кожній організації. Структурно-організаційна підсистема включає організаційну та функціональну структури, процеси, правила роботи та процедури. Сюди відноситься все, що формалізує діяльність організації та визначає формат взаємодії та комунікації. До підсистеми «Культура» відносяться цінності, традиції та неформальні правила і в цілому корпоративна культура. Ця підсистема формується відповідно до потреб організації, але, з іншого боку, сформованою вона починає впливати на діяльність організації та обмежувати дії, які можуть суперечити цінностям чи нормам культури організації. Підсистема «Люди» об'єднує все, що стосується працівників: компетенції, навички, очікування від організації та стимули. Для реалізації стратегії організації важливо, щоб компетенції працівників відповідали завданням, які перед ними ставить організація, а їхня діяльність відбувалася в рамках наявної корпоративної культури та дотримання корпоративних цінностей. Остання підсистема – «Робота», яка включає завдання, взаємодію та

винагороди за успішну діяльність. Ця підсистема має чітко співвідноситися зі стратегією організації, та скеровувати діяльність на її реалізацію. Загалом всі підсистеми мають працювати відповідно до стратегії організації та для забезпечення очікуваного рівня ефективності та результатів. Тому, як вважають автори моделі, всі чотири підсистеми мають працювати злагоджено, синхронізовано й кожна підсистема є узалежненою від інших. Відтак зміна в одній із них неминуче спричинить зміни в інших трьох. Знову ж таки, якщо здійснити зміни тільки в одній із підсистем чи навіть у двох, але ігнорувати проведення змін в інших, то загалом зміни в організації будуть провалені.

Використання моделі узгодження допомагає проаналізувати стан кожної підсистеми, її ефективність та готовність до змін, а в процесі змін здійснити їх з урахуванням максимальної кількості чинників, які впливають на кожен підсистему та організацію в цілому. Також, вже опісля проведення змін, модель може бути застосована для проведення аналізу ефективності впроваджених змін та відповідності отриманих результатів до першочергових очікувань. В процесі аналізу можна виявити розбіжності та чинники, які розсинхронізують співпрацю підсистем та є перешкодою для досягнення організацією визначених цілей.

Порівняння моделі 7S та моделі узгодження приводить до висновку, що модель Д.Надлера і М.Тушмана є свого роду спрощеним варіантом моделі 7S. Обидві моделі були розроблені та презентовані у 80-х роках, але першою була представлена модель 7S. Схожими в обох моделях є бачення організації як злагодженої роботи її підсистем та твердження про те, що зміни в одному елементі однозначно спричинять потребу змін в інших. Підсистема «Структура» в моделі «Узгодження» включає атрибути, наявні в підсистемах «Стратегія», «Структура» та «Система» в моделі 7S. Підсистема «Люди» в моделі Д. Надлера й М. Тушмана відповідає підсистемам «Персонал» та «Навички» в моделі 7S, хоч в моделі узгодження не має окремого акценту саме на навички, проте вони більшою мірою відображені в підсистемі «Робота». Тобто тут скоріше йдеться про навички, які необхідні для виконання завдань організації. Підсистема «Культура» відображена частково в підсистемах «Спільні цінності», «Стиль та Системи», хоч в першій окрема увага приділена

неформальним взаєминам та неформальній культурі, традиціям. Серед вагомих відмінностей також зазначимо акцент на вплив зовнішніх чинників на діяльність організації й те, в який спосіб буде побудована взаємодія підсистем, щоб впоратися із впливом цих чинників. Тобто узгоджена діяльність підсистем має істотно цілком покривати зовнішні запити, тільки за таких умов організація зможе досягти своїх цілей. Підсумовуючи, модель 7S McKinsey фокусується на внутрішній співпраці всіх підсистем організації, в той час як модель «Узгодження» акцентує на налагодженні внутрішніх підсистем відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Проаналізуємо також модель ADKAR [21], яку розробив Дж. Хайят, визначний експерт у сфері управління змінами. Автор моделі вбачав реалізацію організаційних змін через фокусування на індивідуальних змінах, оскільки тільки за умови прийняття та впровадження змін на рівні кожного працівника можливий успіх змін на рівні організації. Передумовою до розробки цієї моделі стало дослідження більше півтисячі підприємств на предмет кореляції успішності змін до прийняття змін працівниками чи опору змінам. Відповідно пріоритетним Дж. Хайят вважав фокус на розвиток працівників в контексті майбутніх змін та прийняття ними цих змін. Першочергово працівник має усвідомити потребу в змінах, далі стати мотивованим для участі в реалізації цих змін, зрозуміти, як їх потрібно реалізувати, здійснити необхідні кроки для реалізації змін і, як підсумок, мати необхідну підтримку для того, щоб впроваджені зміни закріпилися та стали постійним станом.

У моделі автор визначив чотири кроки, які має пройти працівник для того, щоб зміни стали успішними. Першим кроком є Awareness (обізнаність) - усвідомлення необхідності змін, яке є наслідком демонстрації неефективності наявних процесів, зміну ситуації в зовнішньому середовищі, висвітлення проблем, спричинених відсутністю змін. На цьому етапі необхідно працювати з опором змінам та переконати якомога більшу кількість працівників у необхідності змін. Першочергово необхідно проаналізувати, наскільки працівник розуміє наявний стан, як ставиться до цього, чи має застереження і страхи щодо змін. Відтак надалі працювати з подоланням цих бар'єрів та налаштуванням працівника на позитивне ставлення до майбутніх змін. Наступний крок - це Desire (бажання). Працівники організації мають

розуміти, для чого саме їм ці зміни і як вони вплинуть на їхню діяльність. Для цього працівникам необхідно донести, що майбутні зміни для них означатимуть, які позитиви принесуть у їхню діяльність, як зміниться їхнє середовище на краще для них самих. В результаті працівники мають стати мотивованими до змін. Тобто в працівників розуміння змін має перейти у фазу бажання, щоб ці зміни відбулися. Для цього необхідно дослідити реальну індивідуальну мотивацію працівників, розуміти очікування кожного та готовність приймати зміни.

Стимулом для цього може бути, для прикладу, очікування зміни рівня виноградни внаслідок настання змін, оптимізація та вдосконалення процесів, які полегшують роботу. Третім кроком є Knowledge - знання, які необхідні для того, щоб впровадити зміни. Для реалізації цього кроку організація повинна забезпечити проведення комплексного навчання, на якому працівники здобудуть необхідні уміння як для залучення у проведення змін, так і надалі для роботи в новому середовищі, сформованому завдяки цим змінам. Передусім це визначення необхідних в майбутньому умінь та комунікація про це із працівниками. Надалі забезпечення вільного доступу до навчання та необхідними ресурсами для освоєння нового навички. Це може бути вивчення нових технологій, процесів, окремих компетенцій. Навчання можна забезпечувати як внутрішніми ресурсами, так і зовнішніми. Наступним кроком є Ability - це здатність до впровадження змін. Цей крок більшою мірою пов'язаний із вмінням практично застосувати здобуті в попередньому кроці навички. Для цього через різноманітні інструменти необхідно потренувати та перевірити теоретичні навички практично. Це можна здійснювати через проведення симуляцій, тестування, менторський супровід під час застосування працівником нового уміння та інше. Водночас також відбувається підтвердження готовності працівників до змін та відповідність необхідних ресурсів. На цьому етапі відбувається остаточне подолання бар'єрів перед впровадженням змін, вирізняють тих працівників, які готові до змін, та ті, які будуть змушені прийняти зміни або залишити організацію. Останній крок - Reinforcement (закріплення) впроваджених змін. Для реалізації цього кроку важливо побудувати систему постійної підтримки та підкріплення впровадження змін, щоб вони стали нормою. Найперш важливо, щоб

засновники, керівний склад організації та лідери самі неухильно дотримувалися нового. Впроваджені зміни мають мати зрозумілу мету, яку прийняли працівники, потрібно постійно аналізувати дотримання нового порядку, оцінювати, стимулювати позитивним зворотнім зв'язком, визнанням досягнень, виокремленням чи винагородженням. Окрім цього необхідно забезпечити підтримку кожного працівника, якого торкаються зміни, моніторити його стан та ставлення до нових умов і, у випадку виникнення опору чи інших проблем, вчасно відреагувати.

Можемо з упевненістю зазначити, що коректне застосування моделі ADKAR буде успішним у будь-якій організації незалежно від виду діяльності та розмірів. На перший погляд модель є доволі простою та зрозумілою, хоча її застосування вимагає детальної підготовки та всестороннього аналізу теперішнього стану організації, ризиків, можливостей та загроз, які можуть виникнути у випадку застосування моделі. Чітка покроковість та зрозумілість того, що має відбуватися, дозволяє застосовувати модель широкому колу організацій. Фактично, темп, з яким рухається організація по моделі, є гнучким в часі, обмеженим лише ресурсами організації. На кожному кроці можна детально проаналізувати його успішність, повноту реалізації та оцінити готовність для переходу до наступного кроку.

Однозначно найбільшою перевагою моделі є підхід до здійснення змін в організації через індивідуальні зміни, а оскільки в будь-якій організації зміни здійснюють працівники і саме вони потім працюють з новим, то підготовка кожного працівника до впровадження змін має бути ключовим завданням.

Проаналізуємо також модель переходу Вільяма Бріджеса [11], американського дослідника та організаційного консультанта, яка дещо відрізняється від інших моделей, проте має видимі спільні ознаки. У своїй моделі автор визначає три етапи, які організація проходить для впровадження змін, але, на відміну від інших, в моделі переходу зміни починаються із завершення теперішнього стану, порядку. Це не означає руйнування, але більшою мірою підбивання підсумків і досягнення розуміння того, що певний етап завершено. Складнощі, які переживає організація на цьому етапі, пов'язані з тим, як відреагують працівники. Насамперед вони можуть бути розгубленими від невідомого, чинити опір, перейматися тим, яку роль в

організації вони матимуть у майбутньому. Також працівники можуть відстоювати старі методи та процеси, оскільки такі для них є знайомими та безпечними. Ці фактори знижують продуктивність і рівень залученості працівників. Для подолання таких загроз лідери організації проводять свого роду підбиття підсумків та завершення попереднього періоду, щоб працівники прийняли факт завершення попереднього етапу в житті організації. Під час завершення важливо проаналізувати, що з наявного перейде в наступну фазу розвитку організації, а що залишиться в минулому. Лідери організації мають підсвітити ті аспекти, які будуть втрачені в результаті впровадження змін та надати аргументовані переваги впровадження нового. Роль лідерів організації на цьому етапі полягає в підтримці працівників, щоб мінімізувати їхні відчуття страху майбутніх змін. Також лідери організації на цьому етапі повинні транслювати працівникам суть майбутніх змін та їхню роль у впровадженні цих змін і в самій організації. Працівники організації мають прийняти очікувані втрати та сформувані собі розуміння майбутніх стимулів. До таких втрат відносять втрату колег (в результаті реорганізації чи їхньої неготовності до змін), зміну чинних процесів, правил і традицій, системи взаємодії та відносин, наявний рівень винагороди чи можливості для очікуваного кар'єрного зростання. Ключовим на етапі завершення є прийняття працівниками того, що перебувати в поточному стані більше неможливо, тому зміни необхідні й вони не є для них загрозою. Навпаки, працівники можуть стати активними учасниками впровадження змін та отримати переваги від їх впровадження.

Наступний етап - це нейтральна зона, який настає після того, як попередній стан уже не функціонує, а новий ще не сформований. На цьому етапі, який може тривати довго, працівники можуть втратити відчуття безпеки, довіру до організації та втрачати сенс спільного майбутнього. Тому на цьому етапі лідери організації повинні докласти максимум зусиль для того, щоб надати всесторонню підтримку працівникам, які очікують отримати для себе гарантії подальшої тривалої співпраці в прийнятному для них середовищі. Це можна забезпечити частою комунікацією з працівниками про їхні переживання й мотивацію, а впровадження змін може відбуватися поступово, забезпечуючи працівникам достатньо часу для адаптації чи

отримання необхідних умінь для роботи в нових умовах. Працівники організації мають розуміти, що певному етапі в організації настав кінець і минулий стан буде змінюватися на новий. Із працівниками, які не згодні відмовитися від попереднього стану, мають працювати лідери організації, опрацьовувати та аналізувати скарги й запити та забезпечувати вичерпне пояснення. Очевидним є те, що частина працівників, які не приймають майбутні зміни, залишить організацію. Тривалість перебування організації в нейтральній зоні може підсилювати негативні настрої серед працівників, саме тому на цьому етапі важливе їхнє максимальне залучення до обговорення та формування нових процесів, правил, процедур чи нових ролей для себе. На цьому етапі розкривається потенціал працівників, оскільки у них є простір для пропозиції та впровадження нових ідей, інновацій, процесів. У цьому також можуть посприяти лідери організації через підтримку ініціатив працівників, залучення їх до створення нового, відкритість до пропозиції.

Після формування основи для нового починається етап “Нові починання”. Насамперед він вирізняється моментом ідентифікації в нових умовах відповідно до нових цінностей чи цілей. Працівники вже розуміють нові цілі та очікування від них в нових ролях, і вони готові повністю долучитися до творення нового майбутнього організації. На початку цього етапу в працівників буде високий рівень вмотивованості та бажання до самореалізації, створення спільного середовища, сприятливого для індивідуального розвитку та розвитку організації. Попри високий рівень мотивації працівникам також потрібна підтримка від лідерів та їхня відкритість до співпраці, надання зворотного зв'язку, оскільки впровадження змін може супроводжуватися значним стресом та бути викликом навіть для тих хто їх ініціював. Після впровадження змін необхідне їх закріплення та встановлення як норми. Це може відбуватися через періодичний аналіз результатів змін, проведення обговорень, ретроспектив та опрацювання зворотного зв'язку від працівників. З того моменту, коли в організації всі працівники будуть дотримуватися нових правил чи слідувати новим процесам, можна вважати, що зміни впроваджені цілком.

Однозначно, що перехід організації від одного стану до іншого буде супроводжуватися значним впливом на працівників, саме тому модель переходу спрямована на роботу з емоційним станом працівників та на їхню інтеграцію в процес змін, і, що важливо, найважчим, на думку автора, є саме робота над подоланням відчуття страху втраченого минулого. Тому лідери організації мають відіграти ключову роль в цьому процесі, надаючи працівникам необхідну підтримку та розуміння їхніх переживань та стану. Максимальне залучення працівників до процесу впровадження змін допоможе їм прийняти ці зміни, та отримати стимул від приєднання до співтворення чогось нового.

### **1.3. Концептуальні засади системи організаційних змін в різних умовах трансформацій**

Нелінійний важкопередбачуваний розвиток світової економіки разом з нетривіальними викликами, з якими стикаються українські підприємства, спонукає до пошуку новітніх оптимальних підходів до впровадження змін, які б забезпечили їм можливість подальшого зростання в поточних умовах чи хоча б утримання на ринку. Теперішні моделі та практики змін не працюють або ж не забезпечують очікуваних результатів, оскільки українські підприємства сьогодні здійснюють господарську діяльність в унікальних, в негативному сенсі того слова, умовах, які не враховували розробники описаних моделей змін. Кожна з проаналізованих моделей змін має свою унікальність, була розроблена на основі досліджень певних виняткових умов та для розв'язання конкретної актуальної проблеми. Звичайно, всі ці моделі не втратили актуальність в цілому, тому вони мають стати основою для формування адаптованої до вимог українського підприємництва моделі змін. Для напрацювання моделі змін, прийнятної для умов сьогодення, ми пропонуємо через наскрізне зіставлення виокремити з вищезазначених моделей ключові характеристики та поєднати в одному алгоритмі змін. Надалі цей алгоритм може стати основою для формування адаптованої до теперішніх умов моделі змін. Отже, підсумовуючи проаналізовані моделі управління змінами, порівняємо їх за визначеними характеристиками, які вважаємо ключовими при плануванні та

проведенні організаційних змін. Для порівняння доцільно обрати дванадцять ключових вимог табл. 2.1. [8, 11, 19, 20, 21, 22]

Зазначені характеристики здебільшого відображають можливості та перспективи застосування тої чи іншої моделі й демонструють переваги їх застосування для вирішення конкретного запиту у відповідний момент. Водночас можемо спостерігати, що будь-яка окремо взята модель не може повністю закрити комплексний запит, і саме тому виникає потреба використання кількох моделей чи їхніх елементів задля досягнення найвищої ефективності та успіху змін. Порівняльні характеристики відобразимо в таблиці нижче.

Порівняння моделей впровадження змін (узагальнено автором)

| Критерії порівняння                              | Модель Бріджеса  | Модель Левіна   | Модель Грінера  | Модель 7s McKinsey   | Модель Надлера і Тушмана  | Модель ADKAR  |
|--|--|---|---|--|---|---|
| 1  | 2  | 3   | 4   | 5  | 6   | 7   |
| Актуальність для використання в сучасних умовах  | Середня, зважаючи на індивідуальний підхід до працівників, які переживають зміни. Краще реалізується в прогнозованому середовищі           | Низька, оскільки передбачає тривалі підготовку та впровадження кожного етапу змін із залученням значної кількості працівників | Висока. Актуальна для визначення поточного стану, та обрання відповідної стратегії змін, використовуючи інші моделі | Висока. Актуальна для проведення комплексного аудиту поточного стану, формування пріоритетності змін.  | Висока. Передбачає аналіз всіх складових, притаманних для сучасних організацій                                | Висока, запит на саме такий спосіб проведення змін є найвищим серед працівників в сьогоднішніх умовах           |
| Системність, комплексність впливу на організацію | Середня. Більшою мірою фокусується на психологічному стану працівників, їхньому сприйняттю змін, залежність змін від ставлення працівників | Висока. Охоплює всі структурні одиниці та процеси організації та передбачає комплексні системні зміни                         | Середня, оскільки основне її завдання- загальна ідентифікація поточного стану                                       | Висока. Передбачає детальний аналіз всіх складових організаційної системи, їх взаємодію та взаємовплив | Висока. Аналізує кросфункціональну взаємодію підсистем та взаємовплив разом із впливом зовнішнього середовища | Висока в довгій перспективі оскільки спрямована на зміну середовища організації та формування нового сприйняття |

| 1                                  | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   |
|------------------------------------|---|--|---|---|---|---|
| Адаптивність та гнучкість          | Середня, оскільки успіх реалізації змін потребує перебування підприємства в стабільному середовищі.       | Висока. Суть, час впровадження, пріоритетність змін можуть коригуватися відповідно до стану середовища та реакції працівників. | Не підпадає під даний параметр.   | Середня. В процесі проведення аудиту можуть бути враховані додаткові чинники та впливи, але в межах існуючої структури моделі | Висока, оскільки враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів                              | Висока. Враховує стан, можливості та потреби працівників  |
| Методи та інструменти впровадження | Навчання для працівників, менторська підтримка, психологічна підтримка, емоційна підтримка від керівників | Розробка нових процесів, структури, навчання для працівників, комунікаційні заходи з підготовки та адаптації                   | Проведення аудиту поточного стану, комплексний аналіз процесів, організаційних одиниць, взаємодії | Проведення аудиту, який включає аналіз процесів, їхньої узгодженості, взаємодії, документації, інтерв'ю з працівниками        | Проведення аудиту внутрішніх підсистем та їхньої відповідності вимогам зовнішнього середовища | Навчальні заходи для працівників, коучинг, менторський супровід, постійна комунікація на кожному етапі, зворотній зв'язок       |
| Фокус на працівниках               | Значна увага психологічному стану працівників та їхньому сприйняттю змін.                                 | Проявляється в постійній комунікації з працівниками на кожному етапі, підтримці  | Проявляється в межах аудиту поточного стану, але в загальних рисах                                | Високий в межах аналізу підсистеми "Персонал", опосередкований в межах аналізу інших підсистем та процесів.                   | Високий в межах аналізу підсистеми Люди та опосередкований в аналізі інших підсистем          | Високий. Модель сконцентрована на змінах саме в працівниках та їхньому налаштуванні, ставленні, адаптації та готовності до змін |

| 1  | 2   | 3  | 4   | 5  | 6   | 7   |
|--|---|--|---|--|---|---|
| Прийнятність для різних типів організацій        | Висока. Може реалізовуватись на підприємствах будь якого типу, оскільки фокусується на психологічному стані працівників | Краще реалізується у стабільних структурованих підприємствах, які володіють достатнім ресурсом для проведення системних змін | Висока. Може застосовуватися до організацій будь якого типу     | Висока. Не залежить тип та сфера діяльності.   | Висока. Не залежить тип та сфера діяльності   | Висока. Може застосовуватися в будь яких організаціях, але потребує більшого ресурсу через тривалість |
| Врахування впливу зовнішніх чинників, середовища | Середнє. Враховується при переходах, але не акцентується  | Середнє. Зовнішні чинники можуть завадити впровадженню змін або суттєво їх видозмінити                                       | Середнє. Враховується опосередковано в межах проведення аудиту. | Середнє. Враховується в межах аналізу кожної підсистеми, але опосередковано. Більше сфокусована саме на внутрішніх процесах та чинниках. | Високе. Акцент на налагоджені внутрішніх підсистем відповідно до вимог зовнішнього середовища | Низьке. Враховується в контексті підготовки працівників до нових умов і формування нового середовища  |

| 1   | 2  | 3   | 4   | 5   | 6   | 7  |
|---|--|---|---|---|---|--|
| Рівень деталізації та чіткості для застосування     | Середній. Зрозумілий алгоритм, спосіб реалізації, але немає ґрунтовної деталізації                         | Високий. Властива розробка детального поетапного багаторівневого адаптивного плану змін       | Високий. Для визначення поточного стану необхідна деталізація та комплексний огляд.   | Високий. Чітка структура моделі є своєрідною інструкцією з деталізованим описом ходу дій.   | Високий. Чітка структура моделі схожа за змістом до 7S McKinsey   | Модель відображена в чіткому покроковому алгоритмі змін, що спрощує можливість її застосування   |
| Швидкість впровадження змін із застосуванням моделі | Середня. В залежності від масштабності змін, комплексності, але не придатна для змін в кризових ситуаціях. | Середня. При комплексних системних змін очікуваним є значна затрата часу на їхнє впровадження | Висока в ключі отримання результатів аудиту, який може зайняти до кількох місяців в залежності від розмірів та типу організації | Висока. У випадку виявлення потреби в термінових змінах, їх можна впроваджувати в процесі аудиту. Це також вплине на результат аудиту | Висока. У випадку виявлення потреби в термінових змінах, їх можна впроваджувати в процесі аудиту. Це також вплине на результат аудиту | Середня, оскільки передбачає зміни в працівниках, які далі стануть командою системних змін, відповідно має бути закладений час на весь спектр змін |

| 1   | 2  | 3   | 4  | 5  | 6   | 7   |
|---|--|---|--|--|---|---|
| Потреба в залученні зовнішньої експертизи для реалізації змін                   | Низька потреба, можна реалізувати внутрішніми силами за умов наявності відповідних спеціалістів в команді. | Середня. Може бути потрібна для допомоги з формуванням стратегії змін. Далі може реалізовуватися внутрішніми спеціалістами. | Середня. Можна проводити власними силами, але все ж залучення зовнішньої експертизи сприятиме вищій об'єктивності та неупередженості при оцінці. | Висока. Варто залучати зовнішніх експертів, оскільки важливим є коректне використання інструментарію і це забезпечує об'єктивність та неупередженість. | Висока. Варто залучати для досягнення максимальної об'єктивності та неупередженості, хоча може бути проведений внутрішніми ресурсами за умов наявності відповідних фахівців | Низька. Можна проводити зміни, дотримуючись алгоритму моделі, та залучати зовнішніх експертів для проведення навчань чи інших етапів. |
| Масштабність- чи придатна модель для застосування в різного розміру організації | Висока. Може застосовуватися в організаціях будь якого розміру/типу.                                       | Висока. Може застосовуватися в будь яких організаціях, але коригується відповідно до типу/розміру                           | Висока. Від розміру залежить тільки час проведення та об'єм витрат інших ресурсів  | Висока. Результати не залежать від розміру організації, але більша доцільність застосування у організаціях з розвиненими система                       | Висока. Розмір організації впливає тільки на затрати часу та інших ресурсів на проведення аудиту  | Висока, проте в організаціях великого розміру зміни можуть тривати необґрунтовано довго або потребувати залучення значних ресурсів    |

Закінчення табл. 1.1.

| 1  | 2  | 3   | 4  | 5  | 6   | 7  |
|--|--|---|--|--|---|--|
| Контрольованість та вимірювання результатів змін | Висока. Застосовуються метрики для оцінки, контроль виконання через встановлення КРІ | Висока. Вибудовуються чіткий контроль і вимірність результатів кожного етапу відповідно до плану реалізації | Висока. Результатом аудиту має бути чітко деталізоване розуміння поточного стану організації | Висока. Проводиться глибокий аналіз всіх систем організації з наданням чітких звітів та рекомендацій по кожній з них | Висока. В результаті аудиту напрацьовуються чіткі зрозумілі рекомендації/пріоритети по впровадженню змін. | Висока. Мона відслідковувати динаміку змін на кожному етапі та коригувати в процесі реалізації |

Важливість та необхідність реалізації специфічних, нестандартних змін на підприємствах України задля відновлення та поліпшення загального соціально-економічного стану визначають, що кожна з моделей змін через впровадження певного типу організаційних змін повинна забезпечувати і регламентувати ефективно та економічно досягнення цілей організації і вирішення поставлених перед нею завдань.

Водночас активний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств потребує формування системи управління змінами, що є управлінським інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємств на споживчому ринку. Запровадження такої системи дозволяє оптимізувати управлінські процеси та організаційну структуру згідно з потребами споживачів, враховуючи можливості підприємств.

Саме тому, в рамках вивчення концептуальних положень формування системи управління змінами на підприємстві, буде доцільним запропонувати систему управління змінами, що забезпечить комплексність, якість, ефективність та тривалий ефект впроваджених змін. (рис. 1.2).

Запропонована система містить у собі три основних блоки, які долають усі співробітники організації та сторонні учасники впродовж процесу управління змінами на підприємствах. Перший блок – аналітичний – важливий етап співпраці експертів і топменеджерів підприємства. На цьому етапі, ґрунтуючись на виявлені передумови, з'являється необхідність впровадження змін та проводиться діагностика потенціалу підприємства щодо здійснення змін.

Для етапу планування й аналізу важливо також оцінити й здійснити підготовку персоналу підприємства. Вивчення готовності персоналу дає змогу з'ясувати, наскільки керівництво та команда націлені на результати діяльності, цілі організації. Залежно від встановленого рівня готовності до змін визначаються потреби впровадження змін, проводиться оцінка та аналіз факторів, які вказують на необхідність їх проведення. З подальшим усвідомленням керівництва того, що зміни потрібні, слід проаналізувати конкурентну позицію підприємства та провести оцінку

наявних ресурсів, щоб зрозуміти, на якому рівні готовності до змін перебуває підприємство.

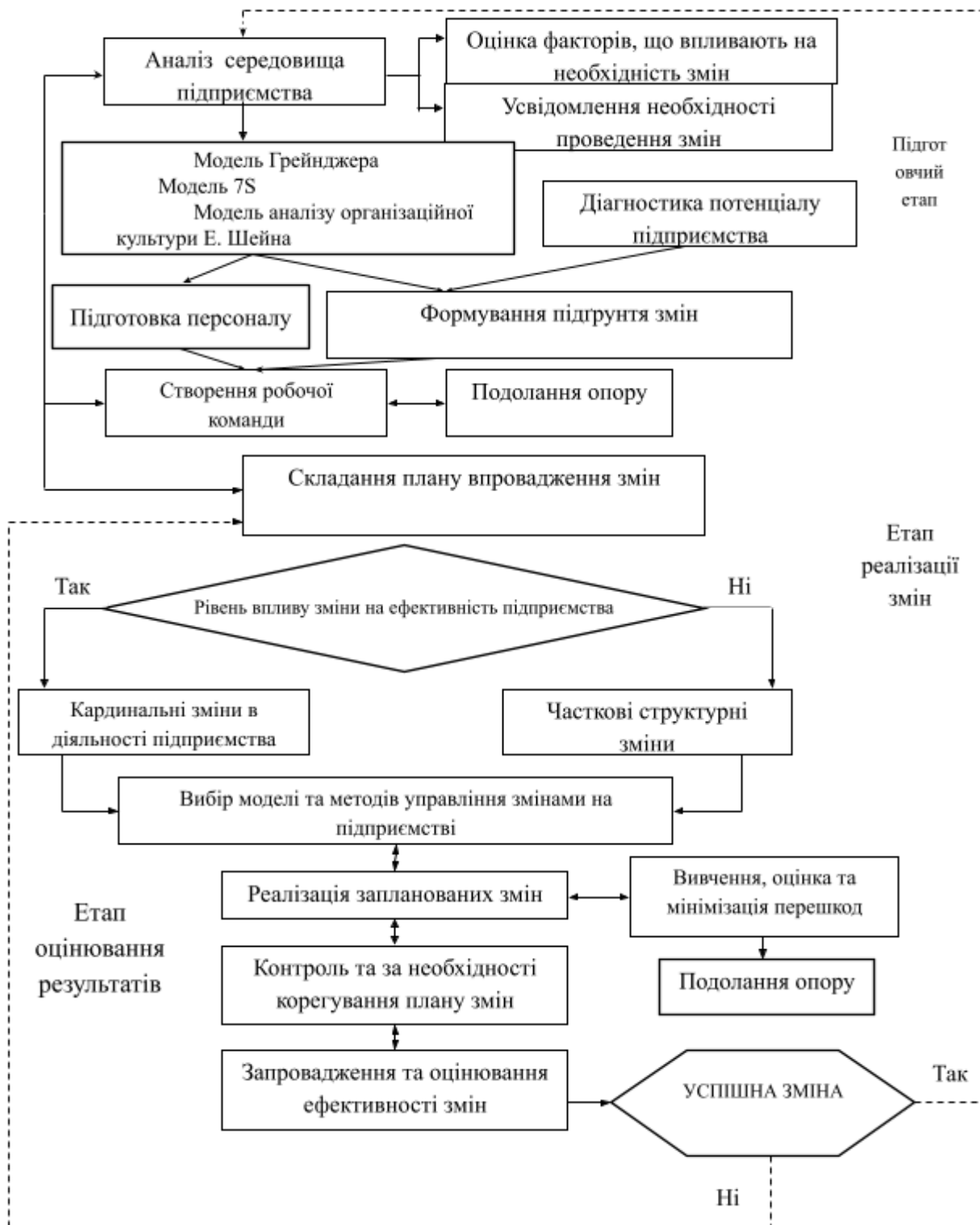


Рис. 1.2. Система управління змінами на підприємствах (запропоновано автором на основі узагальнень [8, 11, 19, 20, 21, 22])

На етапі планування, створюється робоча команда впровадження змін, яка складається з наділених певними повноваженнями менеджерів. Як правило, одна

сторона наполягає на впровадженні змін, а інша чинить цьому опір. За таких умов виникає необхідність використання певних інструментів подолання опору з боку працівників через зміну керівництва або надання більших повноважень тому чи іншому співробітнику. Наступним кроком є обов'язкове складання плану змін, адже від того, наскільки ретельно будуть сплановані зміни на підприємстві, залежить ефективність їх впровадження в цілому. План змін повинен містити в собі чітку концепцію, мету, завдання, засоби та інструменти змін, опис кінцевого результату, визначення політики, винагороди за успіх проекту та терміни, що потрібні для адаптації підприємства до реалізованих змін.

Слід зазначити, що результат впровадження змін може стосуватися й структурних організаційних змін: поява нових підрозділів або зникнення старих неефективних. Отже, на наступному етапі запропонованої системи слід ухвалити рішення щодо вибору варіанту внесення змін до організаційної структури. За умов кардинальної зміни усєї організаційної структури виникає необхідність реалізації певних заходів, таких як часткове коригування стратегії підприємства, формування нової структури управління й вибір та розробка ефективного типу організаційної структури. У разі, якщо розмір запланованої зміни викликає лише часткові зрушення в організаційній структурі підприємства, її слід адаптувати відповідно до плану реалізації змін.

Важливим етапом в управлінні змінами є етап реалізації змін, їх поточний контроль з можливим коригуванням плану, забезпечення реалізації та оцінки результатів змін. Під час реалізації запланованих змін слід визначити та оцінити можливі перешкоди, які можуть з'явитися на шляху до реалізації змін, та заздалегідь застосувати інструменти подолання можливого опору.

Впровадження змін потребує формування тимчасової робочої групи, відповідальної за реалізацію змін; вибору відповідних методичних інструментів для їх впровадження; а також безпосереднього здійснення самих змін. У разі виявлення порушень під час впровадження необхідно з'ясувати їхні причини, повернутися до відповідного етапу й усунути помилки. Якщо результат виявився негативним, слід повернутися на етап планування змін та внести коригування або розробити новий, радикально відмінний план. У випадку успішної реалізації зміни, яка сприяла

підвищенню ефективності роботи підприємства, важливо розпочати новий цикл підготовки наступного проекту змін. Такий циклічний підхід є ключовою характеристикою системи управління змінами, адже постійне впровадження інновацій забезпечує ефективність діяльності, стимулює безперервний розвиток і підвищує конкурентоспроможність, що нині є головним завданням будь-якого бізнесу.

До важливих складових цього етапу також належать контроль за змінами, що включає діагностику їх впровадження, виявлення можливих порушень, оцінку результатів та аналіз показників ефективності змін.

Відповідно до порівняльного аналізу опрацьованих моделей та запропонованої концептуальної системи управління змінами визначимо алгоритм змін, враховуючи актуальність та сильні сторони тої чи іншої моделі чи її компонентів. У відповідних кроках сформованого алгоритму також використаємо модель трирівневої організаційної культури Е. Шейна [5] та кваліметричну модель для вимірювання стану підприємства і якості впроваджених змін відповідно до визначених критеріїв оцінки [23]. Для контексту та обґрунтування, чому саме цими моделями важливо доповнити сформований алгоритм, охарактеризуємо їх детальніше. Модель Е. Шейна виокремлює саме корпоративну культуру як закриту систему, яка суттєво відрізняється від інших культур. Е. Шейн виокремив три рівні корпоративної культури, взаємопов'язаних між собою. До першого рівня відносяться артефакти - це видимі прояви корпоративної культури, по яких можна ідентифікувати приналежність до неї (корпоративний стиль одягу, оформлення приміщення офісу, брендування транспорту і т. ін.). До наступного рівня відносяться задекларовані цінності, які відображені в гаслах, стратегії, місії, та імідж компанії, який вона створює для трансляції назовні, але він може відрізнитися від того, який є насправді. До третього рівня відносяться виражені цінності, переконання, поведінка, установки та упередження працівників, які насправді відображають реальну корпоративну культуру. Їх надзвичайно важко змінювати чи адаптувати до нових умов та потреб. Відповідно, у напрацьованому нами алгоритмі оцінено стан корпоративної культури перед початком зміни та за результатами їх реалізації, щоб розуміти, як нова

корпоративна культура впливає на досягнення стратегічних цілей компанії. Також коротко охарактеризуємо кваліметричну модель та її роль у нашому дослідженні. Завданням моделі є оцінка якісних даних через визначені кількісні індикатори, накладені на якісні результати. В такий спосіб модель адаптовано під конкретні потреби/завдання, оскільки кожному якісному результату/показнику присвоюють кількісну шкалу оцінювання, яка забезпечує оцінку ефективності його досягнення. Відповідно до кожного етапу змін формується необхідна кількість індикаторів (підготовка до змін, адаптація працівників, впровадження, зміни в корпоративній культурі, закріплення та контроль), виведення яких дає можливість розрахувати показник успішності змін як на кожному етапі, так і в цілому. Для кількісного розрахунку якості впроваджених змін наведемо приклади індикаторів та відповідну формулу розрахунку, які будемо застосовувати у подальших дослідженнях (табл 1.2).

Отож, для розрахунку загального показника успішності впроваджених змін використаємо формулу  $S = \sum_i (K_i \times W_i)$  (1.1), де  $S$  - умовне позначення зведеного показника успішності змін, який дорівнює сумі добутку виконання критеріїв та їхньої ваги,  $K_i$  - оцінка виконання критерію, яка визначається командою змін, лідерами змін чи експертами,  $W_i$  - вагомість окремого критерію в загальній оцінці відносно інших критеріїв (відповідно до потреб підприємства в конкретних умовах,  $\sum W_i = 1$ , оцінка кожного критерію не може перевищувати 1, або 100% та може починатися з 0.1. Відповідно, 0.1 буде означати, що цей критерій виконано на 10% від очікувань, а 1 означатиме виконання критерію на 100%. Першочергово визначаємо вагу кожного критерію ( $W_i$ ). Наведемо приклад визначення ваги критеріїв, визначених у таблиці. Повнота впровадження змін є надзвичайно важливою для підприємства і становить 40%, тобто 0.4 у десятковому форматі. Узгодженість всіх елементів системи після впровадження змін може бути менш важливою і становити 20%, тобто 0.2. Підготовка та адаптація працівників до змін може бути важливішою та відповідати 25%, тобто 0.25. Закріплення впроваджених змін отримає найменшу вагу в 15%, тобто 0.15 відповідно. Припустимо, що виконання першого критерію ми оцінили на 60%, тобто 0.6, виконання другого критерію на 85%, тобто 0.85, виконання третього критерію на 50%, тобто 0.5,

виконання четвертого критерію на 40%, тобто 0.4. Далі підставляємо дані у формулу та отримуємо: ЗПУЗ (зведений показник успішності змін) =  $(0.4 \times 0.6) + (0.2 \times 0.85) + (0.25 \times 0.5) + (0.15 \times 0.4) = 0.595$ . Отриманий результат означає 59.5% успішності впровадження змін, що можна охарактеризувати як середній показник, тобто зміни загалом впроваджені, але видима потреба в суттєвому покращенні результатів. Звичайно, на практиці необхідно оцінювати значно більшу кількість критеріїв, щоб отримати максимально релевантні дані, які надалі будуть придатні для використання.

Таблиця 1.2

### Систематизація індикаторів змін за моделлю Е.Шейна

| Етап змін   | Індикатор  | Одиниця виміру   | Шкала оцінювання   |
|---|--|--|--|
| 1   | 2  | 3  | 4  |
| Повнота впровадження змін. Співвідношення очікування/результати | Відповідність отриманих результатів плану змін. Загальна оцінка        | Якісна оцінка лідерів змін, команди змін, залучених експертів. | 0 (зміни не впроваджені)- 1 (повністю впроваджені)             |
| Узгодженість всіх елементів системи після впровадження змін     | Узгодженість відповідно до моделі 7S McKinsey                          | Рівень узгодженості  | 0 (повністю не узгоджений) - 1 (повністю узгоджений)           |
| Підготовка та адаптація працівників до змін                     | Залученість до впровадження змін, готовність, обізнаність, опір змінам | Співвідношення працівників                                     | 0 (немає змін) - 1 (достатня кількість залучених працівників)  |
| Закріплення впроваджених змін                                   | Нові процеси та процедури  | Співвідношення нових процесів/процедур відносно старих         | 0 (процеси та процедури залишилися без змін - 1 (змінено 100%) |
| Загальна ефективність змін                                      | Зведений (сумарний) показник всіх індикаторів)                         | Сумарна оцінка   | 0 - 1  |

Відповідно використання цих розрахунків дає можливість краще оцінити ефективність впроваджених змін та визначити зони для подальшого розвитку чи доопрацювання. В наступному розділі ми будемо використовувати кваліметричну модель для практичних розрахунків успішності впроваджених змін на підприємстві.

В процесі дослідження різних моделей управління змінами ми виявили низку прогалин та частково неактуальні для сьогодення підходи, що спонукало, за результатами аналізу цих моделей змін, до формування агрегованої моделі змін, яка об'єднує в собі актуальні для кожного етапу змін практики та методи з різних моделей і вибудовує практичний алгоритм впровадження змін. Нижче наведено цей покроковий алгоритм (рис.1.3).

Вважаємо, що використання агрегованої моделі змін має ряд переваг, які забезпечують максимальну ефективність впровадження змін та суттєво збільшують ймовірність довгострокового ефекту від впроваджених змін. Розкриємо кожен з етапів моделі детальніше.

На першому етапі “Аналіз поточного стану підприємства” визначається фаза розвитку та загальний стан кожної його організаційної частини. З цього етапу формується розуміння потреби в змінах, їх масштабності та доцільності в конкретних внутрішніх та зовнішніх умовах, та можливості їх впровадження, враховуючи наявні ресурси. На другому етапі потреба в змінах вже є усвідомленою серед керівництва та потенційних лідерів змін, відповідно створюється відчуття терміновості змін та доформовується команда змін, в якій кожен повинен мати свою роль. Водночас проводиться підготовка кожної організаційної одиниці до змін та синхронізація/узгодження їхньої взаємодії. Третій етап стосується підготовки працівників до майбутніх змін. Важливо подолати опір працівників, подбати про те, щоб вони прийняли зміни ще до початку їх впровадження, забезпечити їхню впевненість у спільному майбутньому з компанією через постійну комунікацію, пояснення та розвитку тих навиків, які будуть необхідними в нових умовах. Найкращим результатом цього етапу буде залучення максимальної кількості працівників компанії до співучасті у впровадженні змін. На четвертому етапі відбувається впровадження змін, рекомендовано за моделлю 7s McKinsey. Це

забезпечить комплексність впровадження, узгодженість між усіма підсистемами підприємства та їхній взаємний вплив.

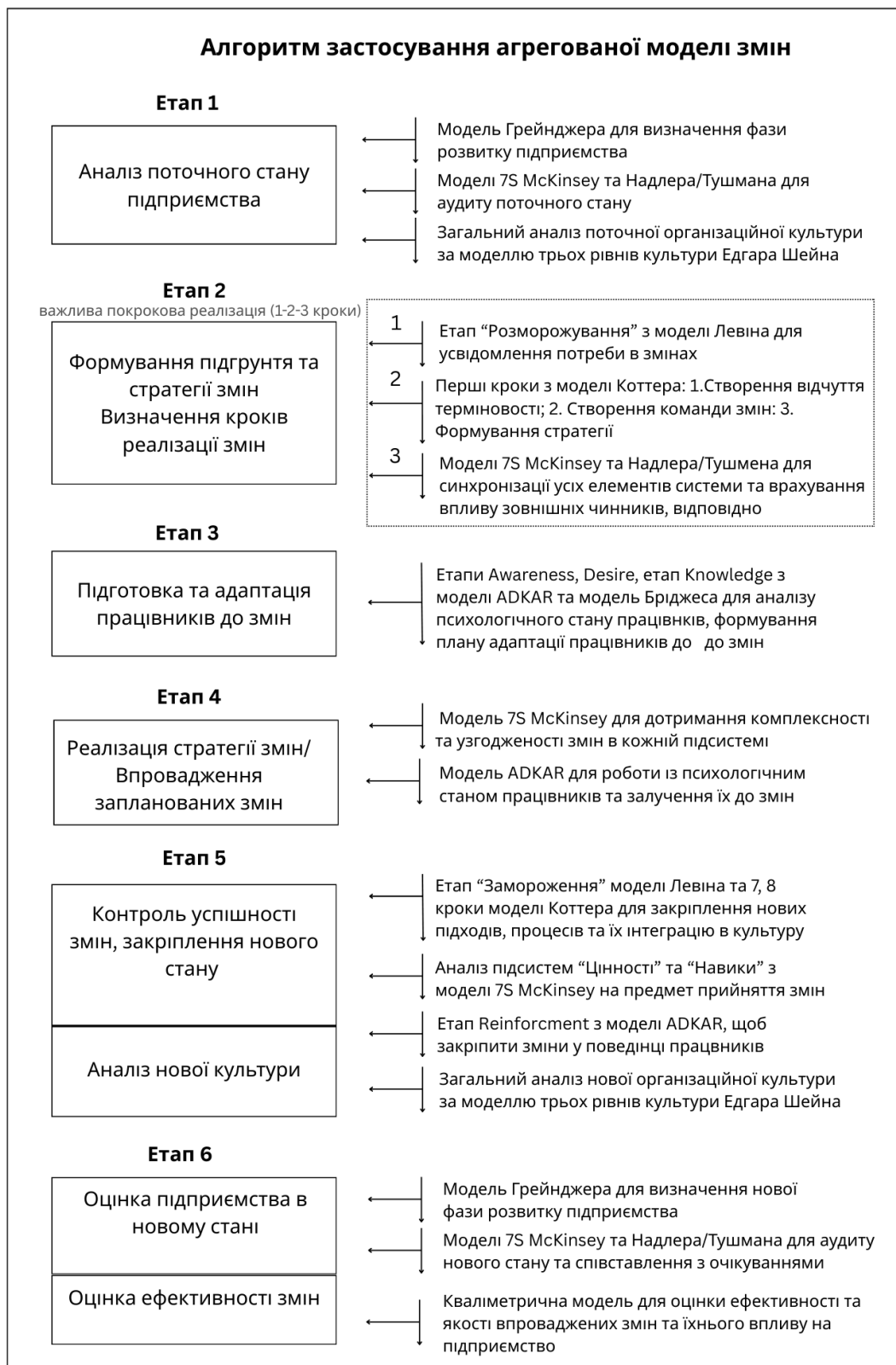


Рис. 1.3. Етапи реалізації агрегованої моделі змін\* (розроблено автором)

Підсумовуючи зазначимо, що саме комплексний деталізований підхід до впровадження змін забезпечує їхню найвищу ефективність та тривалий успіх, тому ключовим можемо визначити саме перший етап, на якому керівництво підприємства, врахувавши всі доступні для нього фактори та обставини, приймає рішення про проведення змін.

### **Висновки до Розділу 1**

1. Аналіз сутності підходів до питання організаційних змін дав можливість виокремити ключові характеристики змін та їх сприйняття відповідно до умов середовища та поставленого завдання. Встановлено, що численні підходи до управління змінами містять спільні риси, повторюють деякі етапи та визначаються схожими ознаками. Проаналізовані підходи є актуальними для застосування в сьогоднішніх умовах, проте часто містять неактуальні елементи або етапи, які в запропонованому авторами вигляді не забезпечать очікуваного результату. Відповідно важливим є питання актуалізації підходів управління змінами до початку їх впровадження на практиці.

2. Проведено комплексний аналіз моделей змін та виведено спільні характеристики та етапи різних моделей, які є теоретичною основою для напрацювання авторського алгоритму впровадження змін. Визначено, що моделі змін можуть мати взаємопідсилюючий ефект і їх поєднання на певних етапах планування чи реалізації змін може створити синергійний ефект та підсилити успішність реалізації змін.

3. Встановлено відмінності між підходами до управління змінами, які зводяться до визначення ролі працівника у впровадженні змін. В деяких моделях побутує другорядна роль працівника, або їй не приділяється особливої уваги. Відповідно доведено, що працівник має займати ключове місце в плануванні та впровадженні організаційних змін будь якого рівня від стратегічних до операційних, оскільки він і буде рушієм та адептом змін. Високий рівень залученості максимальної кількості працівників у всі етапи реалізації змін забезпечить швидкість та ефективність

впровадження змін, що також позитивно відобразиться на зниженні затрат ресурсів на впровадження змін.

4. Аналіз інструментів змін за моделлю Грейнера дозволили зробити висновок про циклічний характер організаційного зростання через чергування етапів еволюції та революції (кризи). Модель включає шість фаз: креативність, керівництво, делегування, координація, співпраця та зовнішні альянси, де кожна фаза закінчується кризою, що провокує перехід до наступної. Це забезпечує адаптивність організації до зростання, але вимагає своєчасного реагування на кризи для уникнення стагнації.

5. Проаналізовані практичні засади впровадження зміни. Визначено, що успіх реалізації змін залежить від великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, ґрунтовний аналіз яких має відбуватися на етапі підготовки до змін. Значною мірою причини провалів в реалізації змін у різних компаніях (не залежно від розміру, виду діяльності та інших ознак), були пов'язані саме із неврахуванням чи ігноруванням деяких факторів чи навіть одного фактору. Зважаючи на сьогоденні умови ведення господарської діяльності підприємствам необхідно налагоджувати систему постійного моніторингу чинників, які можуть потенційно впливати на впровадження змін та тенденцій розвитку галузі.

Основні наукові результати першого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора:

1. Стець С. Стратегії управління змінами в умовах турбулентності: теоретичні підходи та практичні рекомендації для українських підприємств. Бізнес - навігатор. № 6 (83) 2025. (Б)

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-124>

2. Стець С. Аудит підприємства за моделлю 7s McKinsey у процесі підготовки до проведення організаційних змін. Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (3–4 квітня 2025 р.). Дніпро, Україна, с. 85-88.

3. Стець С. Концепція “самоврядної команди” та підхід “консультацій” як основа інноваційного розвитку управління в організаціях. Сучасне управління організаціями: концепції цифрової трансформації, моделі інноваційного розвитку: зб. тез III міжнародної науково-практичної конференції (20.11.2023 р.). Харків, Україна, с. 244-246.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ РИТЕЙЛ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

### **2.1. Аналіз впливу середовища на функціонування ритейл підприємств України**

Сьогоднішні умови глобалізації та важкопрогнозованих структурних і процесних змін, які відбуваються у світовій та внутрішній економіці, створюють для підприємств України трансформаційне середовище, яке з одного боку розкриває шлях до безмежних можливостей зростання та розвитку, а з іншого - різносторонні загрози й тиск. Специфіка можливостей більшою мірою пов'язана із доступом до будь-яких світових ресурсів та міжнародної співпраці, що забезпечує розкриття потенціалу для підприємств та дозволяє їм ставати гравцями світового ринку. Однозначно, що це водночас суттєво збільшує ризики для підприємства, і щоб їх мінімізувати, або бути більш захищеними, підприємствам необхідні цільові зміни, спрямовані на адаптацію до проведення діяльності в нових умовах. З іншого боку, є численні виклики, з якими підприємства зі всього світу стикаються в певний момент у процесі конкурування на ринку, це постійна боротьба за кваліфікованих працівників, лояльних споживачів, вигідних контрагентів та партнерів, технологічні інновації. Такого типу виклики, зумовлені розвитком чи зміною характеру діяльності, є більш зрозумілі, наявна численна кількість кейсів, які можна аналізувати, на яких навчатися та формувати власні сценарії роботи з ними. Окрім вже традиційних викликів, з якими стикаються також підприємства з інших країн, український бізнес протягом різних періодів свого існування стикається з викликами, притаманними здебільшого для України чи для окремої групи країн, або ж такими, які є унікальними лише для місцевих підприємств.

Очевидно, що найбільш масштабним, впливовим та непередбачуваним викликом є вторгнення росії. Досвід діяльності в таких умовах є винятковим навіть попри те, що військові дії відбувалися та тривають і в інших країнах. Масштабність війни в Україні, враховуючи інші негативні фактори та умови, створює цілком новий досвід

для українських підприємств. Специфічні особливості економічної ситуації в Україні та сьогоднішні унікальні фактори впливу вказують на те, що сучасне підприємство не може функціонувати за звичними моделями управління та в межах організаційно-економічної стратегії, сформованої до початку форс-мажорних змін, пов'язаних з агресією росії. Відповідно, останніми роками суттєво зросла потреба у впровадженні швидких змін та прийнятті кризових управлінських рішень, які ґрунтуються на швидкому аналізі поточної ситуації, зовнішніх обставин та внутрішніх можливостей. Це роблять для підвищення рівня адаптивності підприємства та його готовності до нових викликів. Особливо характерним є те, що управлінські рішення про будь-які зміни з моменту військової агресії керівники українських підприємств приймають надзвичайно швидко, абсолютно нелінійно, та без застосування будь-яких моделей чи підходів до управління змінами. Вихід із кризової ситуації кожне підприємство шукало самотужки. За роки повномасштабного вторгнення українські підприємства отримали колосальний досвід трансформації та адаптації до нетипових викликів, досвід розв'язання проблем, які раніше навіть теоретично не обговорювали і, тим паче, вони не були предметом аналізу. Підприємці пройшли ряд трансформацій, які ґрунтовно змінили підходи до формування стратегії, управління та діяльності загалом.

На основі отриманого досвіду впровадження змін українськими підприємствами різних галузей, аналізуючи рішення, метою яких було утримання підприємств на ринку, а в деяких випадках і їхнього розвитку, сформувалася можливість та актуалізувалася потреба висвітлення ключових аспектів трансформації підприємств, діагностики їхнього стану та аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність підприємств. Це потрібно робити для подальшого формування науково обґрунтованого підходу до управління трансформаціями в особливих умовах. Проведення детального аналізу змін на підприємствах України, які відбулися від початку повномасштабного вторгнення, забезпечить вихідні дані для подальшого порівняння, оцінки та зіставлення ефективності впроваджених змін на протигагу інших гіпотетичних варіантів рішень. Відповідно, це надасть можливість зіставити проаналізовані нами моделі управління змінами, та

сформувати обґрунтовані покрокові рекомендації щодо впровадження змін чи будь-яких трансформацій, враховуючи особливі умови, зокрема й вплив війни.

У цій частині дослідження буде проведено глибоку діагностику підприємств України на предмет їхньої готовності до трансформацій та адаптивності до умов середовища; буде системно проаналізовано організаційно-економічний наявний стан підприємств та очікування/цілі щодо подальшого розвитку; буде визначено ключові чинники, які впливають на розвиток та трансформаційні процеси на підприємствах і вплив зовнішнього середовища на різні сценарії розвитку підприємств. Для нашого аналізу виокремимо підприємства за видами економічної діяльності і з'ясуємо, які з них є маркерами для оцінки трансформації та впливають на стан економіки в цілому. (табл. 2.1.). На початку проведемо загальний аналіз змін на підприємствах України, які були характерними протягом останніх років, та передумови до цих змін. Це уможливить виокремити ключові маркери, які надалі будуть використані в цьому дослідженні для формування рекомендацій, алгоритмів змін чи моделей.

Таблиця 2.1.

### Динаміки зміни структури підприємств в економіці України

|          | 2023                                       |  | 2022                                       |  | 2021                                       |  | 2020                                       |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          | усього,<br>одиниць/<br><i>total, units</i> | у % до<br>загального<br>показника/<br><i>in %<br/>to the total</i> | усього,<br>одиниць/<br><i>total, units</i> | у % до<br>загального<br>показника/<br><i>in %<br/>to the total</i> | усього,<br>одиниць/<br><i>total, units</i> | у % до<br>загального<br>показника/<br><i>in %<br/>to the total</i> | усього,<br>одиниць/<br><i>total, units</i> | у % до<br>загального<br>показника/<br><i>in %<br/>to the total</i> |
| <b>1</b> | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| Усього   | 19133                                      | 100,0  | 1732576,0<br>0                             | 100,0  | 2E+06                                      | 100,0  | 1973652.                                   | 100,0  |

| 1   | 2             | 3           | 4             | 5           | 6             | 7           | 8             | 9           |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство                  | 62960         | 3,3         | 53281         | 3,1         | 70803         | 3,6         | 73368         | 3,7         |
| Промисловість   | 114155        | 6,0         | 102500        | 5,9         | 121787        | 6,2         | 126337        | 6,4         |
| Будівництво   | 50621         | 2,7         | 44720         | 2,6         | 56627         | 2,9         | 56926         | 2,9         |
| <b>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</b> | <b>714544</b> | <b>37,3</b> | <b>661158</b> | <b>38,2</b> | <b>777419</b> | <b>39,7</b> | <b>826129</b> | <b>41,9</b> |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність               | 101749        | 5,3         | 88184         | 5,1         | 94633         | 4,8         | 98307         | 5,0         |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                                     | 67318         | 3,5         | 57734         | 3,3         | 69775         | 3,6         | 71748         | 3,6         |
| Інформація та телекомунікації   | 306822        | 16,0        | 295912        | 17,1        | 284141        | 14,5        | 234188        | 11,9        |
| Фінансова та страхова діяльність  | 10106         | 0,5         | 9261          | 0,5         | 10643         | 0,6         | 10225         | 0,5         |
| Операції з нерухомим майном   | 86625         | 4,5         | 79131         | 4,6         | 94342         | 4,8         | 95809         | 4,9         |
| Професійна, наукова й технічна діяльність   | 160419        | 8,4         | 137409        | 7,9         | 143210        | 7,3         | 140374        | 7,1         |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування                | 52651         | 2,8         | 45891         | 2,6         | 54153         | 2,8         | 53735         | 2,7         |
| Освіта  | 25321         | 1,3         | 17450         | 1,0         | 17927         | 0,9         | 16733         | 0,8         |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                                   | 38131         | 2,0         | 32268         | 1,9         | 34574         | 1,8         | 37583         | 1,9         |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок   | 16116         | 0,9         | 13548         | 0,8         | 15829         | 0,8         | 15774         | 0,8         |
| Надання інших видів послуг  | 105719        | 5,5         | 94129         | 5,4         | 110457        | 5,7         | 116416        | 5,9         |

Як відображає рис 2.1., найбільш впливовим видом економічної діяльності залишається: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

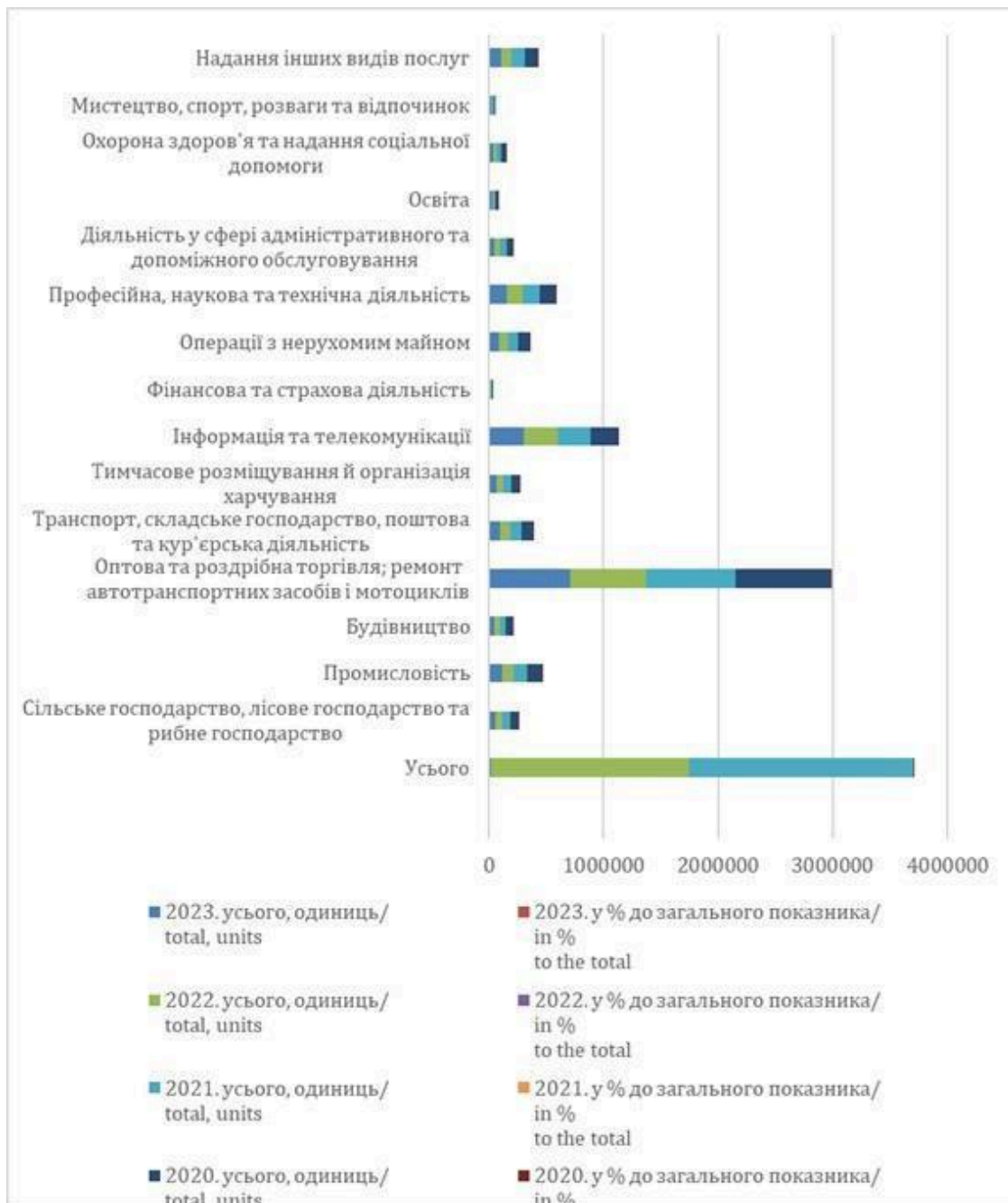


Рис. 2.1 Динаміка структури підприємств в економіці України (узагальнено автором за даними з джерела 48).

Аналіз кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності свідчить про те, що сфера торгівлі є не найбільш впливовою (табл. 2.2)

**Динаміки кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності  
України**

|   | 2023                                  |  | 2022                                  |  | 2021                                  |  | 2020                                  |  |
|---|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
|   | усього,<br>осіб/<br>total,<br>persons | у % до<br>загального<br>показника/<br>in %<br>to the total | усього,<br>осіб/<br>total,<br>persons | у % до<br>загального<br>показника/<br>in %<br>to the total | усього,<br>осіб/<br>total,<br>persons | у % до<br>загального<br>показника/<br>in %<br>to the total | усього,<br>осіб/<br>total,<br>persons | у % до<br>загального<br>показника/<br>in %<br>to the total |
| <b>1</b>  | <b>2</b>                              | <b>3</b>   | <b>4</b>                              | <b>5</b>   | <b>6</b>                              | <b>7</b>   | <b>8</b>                              | <b>9</b>   |
| Усього  | 7514329                               | 100,0  | 7606018                               | 100,0  | 9056059                               | 100,0  | 9057014                               | 100,0  |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство                  | 456909                                | 6,1  | 488555                                | 6,4  | 576093                                | 6,4  | 575954                                | 6,4  |
| Промисловість   | 16895                                 | 22,5   | 18085                                 | 23,8   | 2E+06                                 | 23,9   | 218499                                | 24,1   |
| Будівництво   | 241800                                | 3,2  | 261387                                | 3,4  | 349775                                | 3,9  | 329095                                | 3,6  |
| <b>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</b> | 241800                                | 26,1   | 2E+06                                 | 25,1   | 2E+06                                 | 25,8   | 329095                                | 26,0   |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність               | 714105                                | 9,5  | 747103                                | 9,8  | 853646                                | 9,4  | 877331                                | 9,7  |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                                     | 206738                                | 2,8  | 179197                                | 2,4  | 250489                                | 2,8  | 247965                                | 2,8  |
| Інформація й телекомунікації  | 428902                                | 5,7  | 423367                                | 5,6  | 437117                                | 4,8  | 383362                                | 4,2  |

Продовження табл. 2.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6      | 7   | 8      | 9   |
|--|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| Фінансова та страхова діяльність                                   | 160774 | 2,1 | 178488 | 2,4 | 205442 | 2,3 | 209579 | 2,3 |
| Операції з нерухомим майном  | 190705 | 2,5 | 183399 | 2,4 | 225418 | 2,5 | 226994 | 2,5 |
| Професійна, наукова й технічна діяльність                          | 311200 | 4,1 | 291507 | 3,8 | 336704 | 3,7 | 328725 | 3,6 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 239235 | 3,2 | 241420 | 3,2 | 301962 | 3,3 | 301043 | 3,3 |
| Освіта   | 46842  | 0,6 | 37227  | 0,5 | 42763  | 0,5 | 41391  | 0,5 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                    | 688419 | 9,2 | 694972 | 9,1 | 772976 | 8,5 | 793644 | 8,8 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                            | 45280  | 0,6 | 41190  | 0,5 | 50821  | 0,6 | 47768  | 0,5 |
| Надання інших видів послуг   | 135307 | 1,8 | 118261 | 1,6 | 148304 | 1,6 | 155686 | 1,7 |

Аналіз динаміки зайнятості населення свідчить, що за структурою зайнятість залишається стабільною.

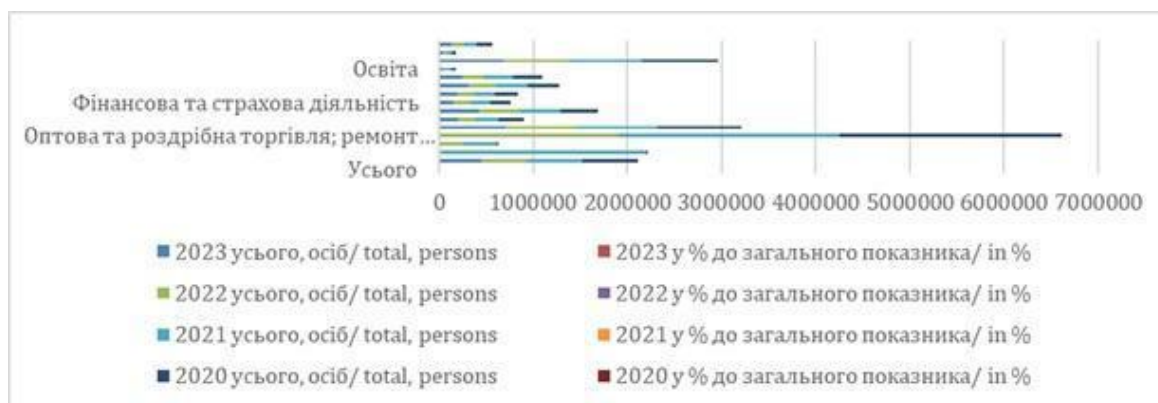


Рис. 2.2 Динаміка зайнятості населення за видами економічної діяльності (узагальнено автором за даними [24])

Наступним показником, що характеризує результативність підприємств за видами економічної діяльності, є обсяг реалізованої продукції за видами економічної діяльності (табл. 2.3)

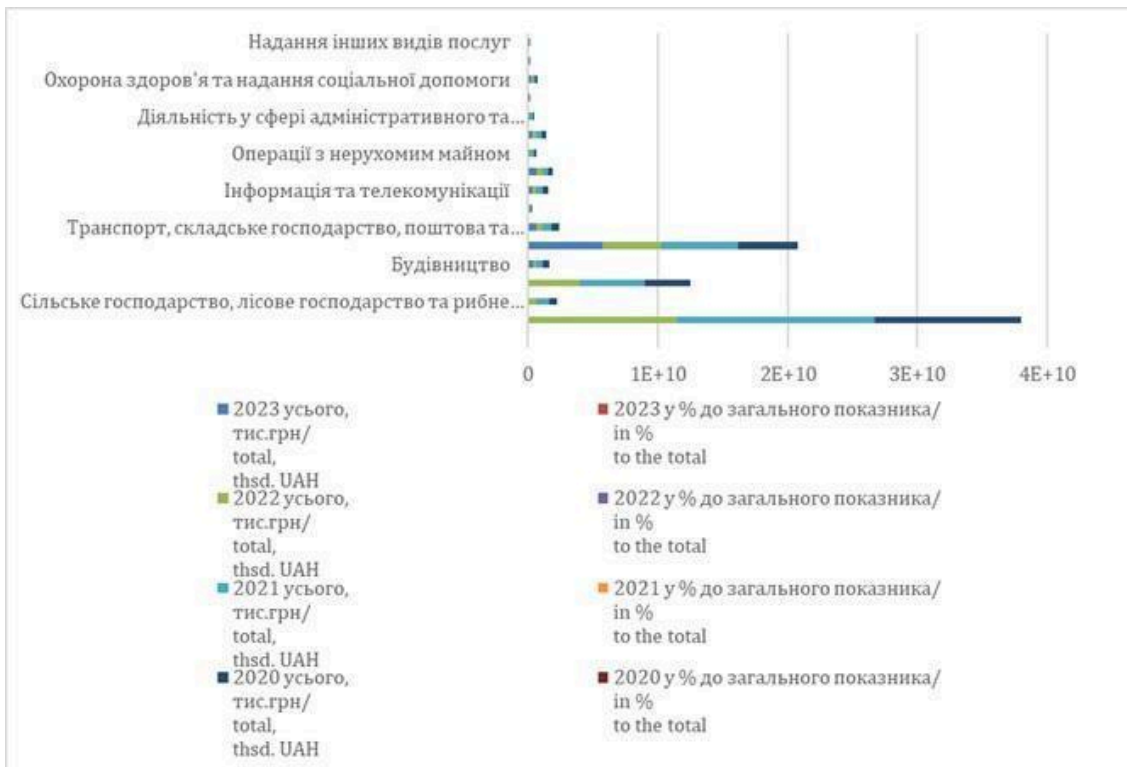
Таблиця 2.3.

**Динаміки обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів  
господарювання за видами економічної діяльності**

|   | 2023                                       |   | 2022                                       |   | 2021                                       |   | 2020                                       |   |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|
|   | усього,<br>млн.грн/<br>total,<br>thsd. UAH | у % до<br>загальн<br>ого<br>показни<br>ка<br><i>in %<br/>to the<br/>total</i> | усього,<br>млн.грн/<br>total,<br>thsd. UAH | у % до<br>загальн<br>ого<br>показн<br>ика<br><i>in %<br/>to the<br/>total</i> | усього,<br>млн.грн/<br>total,<br>thsd. UAH | у % до<br>загаль<br>ного<br>показн<br>ика<br><i>in %<br/>to the<br/>total</i> | усього,<br>млн.грн/<br>total,<br>thsd. UAH | у % до<br>загальн<br>ого<br>показни<br>ка<br><i>in %<br/>to the<br/>total</i> |
| <b>1</b>  | <b>2</b>                                   | <b>3</b>  | <b>4</b>                                   | <b>5</b>  | <b>6</b>                                   | <b>7</b>  | <b>8</b>                                   | <b>9</b>  |
| <b>Усього</b>   | <b>14052751,6</b>                          | <b>100</b>  | <b>11485855</b>                            | <b>100</b>  | <b>15240051</b>                            | <b>100</b>  | <b>11285578</b>                            | <b>100</b>  |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство                  | 7826191,6                                  | 5,6   | 682412,3                                   | 5,9   | 943489,3                                   | 6,2   | 624070,1                                   | 5,5   |
| Промисловість   | 4543621,7                                  | 32,3  | 4008465,5                                  | 34,9  | 4999408,2                                  | 32,8  | 3524673,5                                  | 31,2  |
| Будівництво   | 360883,6                                   | 2,6   | 264518,7                                   | 2,3   | 539503,3                                   | 3,5   | 444753,8                                   | 4   |
| <i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</i> | 5771549                                    | 41,1  | 4452093,                                   | 38,8  | 5994849,                                   | 39,3  | 4519524                                    | 40,1  |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність               | 638677                                     | 4,5   | 54196486                                   | 4,7   | 654504                                     | 4,3   | 5584338                                    | 5   |

| 1  | 2       | 3   | 4        | 5   | 6        | 7   | 8        | 9   |
|--|---------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| Тимчасове розміщення й організація харчування                      | 622200  | 0,4 | 381813,3 | 0,3 | 107285,6 | 0,7 | 664451,7 | 0,6 |
| Інформація й телекомунікації                                       | 337999  | 2,4 | 292105,5 | 2,5 | 528450,6 | 3,5 | 395417,3 | 3,5 |
| Фінансова та страхова діяльність                                   | 658851  | 4,7 | 483026,1 | 4,2 | 395825,9 | 2,6 | 341735,6 | 3   |
| Операції з нерухомим майном  | 168908  | 1,2 | 124785,4 | 1,1 | 192779,3 | 1,3 | 159090,4 | 1,4 |
| Професійна, наукова й технічна діяльність                          | 339274  | 2,4 | 296463,9 | 2,6 | 451805   | 3   | 343195,7 | 3   |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 123330  | 0,9 | 102983,5 | 0,9 | 161138,8 | 1,1 | 127087,2 | 1,1 |
| Освіта   | 7756,8  | 0,1 | 5732,9   | 0,1 | 16649,7  | 0,1 | 11357,7  | 0,1 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                    | 186197  | 1,3 | 179952,1 | 1,6 | 195371,5 | 1,3 | 130559,5 | 1,2 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                            | 65065,4 | 0,5 | 8478,1   | 0,1 | 20969,9  | 0,1 | 12203,9  | 0,1 |
| Надання інших видів послуг   | 5797,3  | 0   | 4691,2   | 0   | 38020,8  | 0,2 | 27032    | 0,2 |

Оптова та роздрібна торгівля майже стабільно залишається ваговою в структурі реалізації продукції.



*Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності (узагальнено автором за даними [24])*

Крім загальних економічних показників, усвідомлення необхідності змін вимагає дослідження середовища функціонування підприємств ритейлу. Проведений загальний аналіз зовнішнього середовища свідчить про те, що українські підприємства проводять діяльність у складному багатовимірному бізнесі - середовищі, яке останніми роками стає все більш нелінійним та важкопрогнозованим, з численною кількістю факторів впливу на діяльність окремого підприємства чи галузі в цілому. Серед факторів впливу варто виділити військову агресію росії, відповідні зміни в законодавчій базі, зростання конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках, цифровізація та світова тенденція до технологічних трансформацій, еволюція запитів та очікувань споживачів і різного роду кризові явища й глобальні ризики. Врахування цих факторів є необхідним у процесі підтримки ефективності діяльності підприємства, а що більше — при плануванні та здійсненні будь-яких трансформацій.

Окреслимо ключові зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на підприємство та формують середовище його діяльності. До зовнішніх відносимо ті

фактори, які виникають поза межами підприємства, але мають суттєвий безпосередній чи опосередкований вплив на його діяльність. До внутрішніх факторів відносимо особливості підприємства, організаційну та функціональну структури, ресурси й можливості. Проведені дослідження дали можливість узагальнити глобальні чинники впливу табл. 2.4. [25, 26, 27, 28, 29, 30]

Таблиця 2.4

**Групування зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємств в Україні  
(узагальнено автором)**

| Фактори    | Зміст факторів  |
|------------|---|
| Глобальні  | - рівень світового ВВП, різного роду глобалізаційні процеси, перспективи та обмеження міжнародної торгівлі, загальний технологічний розвиток (глобальне впровадження цифрових технологій), розвиток систем штучного інтелекту, масштабні світові кризи (пандемії, будь-які військові дії у світі, кібератаки, ін.), міграційні процеси та зміни в демографії (переміщення працездатного населення в пошуках кращих робочих місць, зростання чи падіння народжуваності), міжнародна політика (форматування геополітичних центрів сили, зміни в дипломатичних відносинах між різними країнами, зростання впливу глобальних корпорацій та інвестиційних груп впливу)   |
| Політичні  | - війна чи будь-які військові дії, зміни в законодавстві чи нормативно-правовій базі (нові закони, рішення, укази, регуляції, які можуть сприяти чи перешкоджати підприємницькій діяльності), державна підтримка малого та середнього бізнесу (субсидювання, пільги, інше сприяння) політична стабільність (дозволяє підприємствам вибудовувати довгострокові стратегії розвитку), вибори чи інша зміна політичного керівництва держави, рівень/стан корупції (можливості прозорого ведення бізнесу та співпраці з органами державної влади), судова система (можливість або перешкода для захисту приватної власності та інтересів підприємств), політика держави щодо іноземних інвестицій (створення сприятливих умов для безпечного інвестування та гарантії з боку держави). |
| Економічні | ВВП, рівень інфляції та загалом цінова стабільність (впливає на вартість закупівель, купівельну спроможність споживачів), зміна валютного курсу (прямо впливає на підприємства, які ведуть міжнародну торгівлю та опосередковано на всіх інших), кредитні та депозитні умови (можливість кредитування на вигідних умовах, доступність інвестування, рефінансування), податкове навантаження (загалом ставки податків, складність податкового регулювання та загальна сталість умов оподаткування).  |

| 1            | 2   |
|--------------|---|
| Соціальні    | Зміна рівня доходу (платоспроможність та купівельна спроможність, попит на товари та послуги відповідних категорій залежно від рівня доходу), зміни у вимогах і вподобаннях споживачів (зростання уваги до якості продуктів та послуг, екологічності, дбайливого ставлення до навколишнього середовища, соціальної відповідальності бізнесу, рівності, інклюзивності), демографічні зміни (зменшення чи збільшення чисельності населення, демографічний склад, міграції), зміни культури та ціннісних орієнтирів (вплив на стратегії формування брендів, позиціонування), інтернет активність (збільшення користувачів, зміна характеру впливу на цільову аудиторію через соціальні мережі).  |
| Технологічні | - технологічні інновації загалом (автоматизація процесів, роботизація, розвиток цифрових платформ і ресурсів для обліку та аналізу даних, відповідно готовність підприємства впроваджувати новітні технологічні рішення, адаптуватися до умов), розвиток штучного інтелекту, машинного навчання (сприяє автоматизації процесів, оптимізації діяльності, прогнозуванню), розвиток Big Data (відкриває можливості для збору та аналізу великого об'єму даних), розвиток виробничих технологій (нові матеріали для виробництва, 3D друк різними матеріалами, автоматизовані/ роботизовані лінії), розвиток інтернету речей (тісний зв'язок виробничих логістичних процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, відповідно підвищення контрольованості процесів), розвиток хмарних сервісів та мобільних технологій (забезпечує гнучкість бізнес-процесів та оптимізацію робочого середовища), захист даних (розвиток потреби у кіберзахисті у зв'язку зі збільшенням загроз витоку чи втрати даних через зростання рівня та поширеності кіберзлочинності). |

Дослідження середовища підприємств вимагає детального вивчення тенденцій змін внутрішніх факторів. Кожне підприємство має свої особливості, але є загальні тенденції, що узагальнено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

### Групування внутрішніх спільних факторів впливу на діяльність підприємств в Україні (узагальнено автором)

| Фактори                     | Зміст факторів  |
|-----------------------------|---|
| 1                           | 2   |
| Фінансовий стан підприємств | - фінансова стабільність (рівень ліквідності, рівень заборгованості, зобов'язання), загальний обсяг капіталу та інвестиційні можливості (власні кошти, залучення кредитних ресурсів, наявність та сума резервів, привабливість для інвесторів), прибутковість та рентабельність (чистий |

| 1                                | 2   |
|----------------------------------|---|
|                                  | прибуток, рентабельність власних активів), можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів (державна підтримка, гранти, кредитування, інвестиції).   |
| Ресурси підприємства             | - забезпечення кваліфікованим персоналом (заповненість штату, відповідність компетенцій працівників до потреби підприємства, можливості вчасно укомплектувати штат), матеріальні ресурси (стан обладнання, технологічної інфраструктури, інших матеріальних засобів), доступ до інформації (доступ працівників до необхідної інформації, канали внутрішньої комунікації).   |
| Мотивація працівників            | - рівень залученості (ініціатива та відкритість до участі в розвитку підприємства, прив'язаність до підприємства), рівень лояльності (тривалість роботи, відсоток тих, хто повторно працевлаштувався, рівень плинності).  |
| Компетентність підприємства      | рівень кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства (наявність навичок, досвіду, компетенцій, сертифікацій, достатні для забезпечення ефективної діяльності), готовність працівників до навчання та відкритість до розвитку (готовність до самоосвіти, активність у корпоративних навчаннях, участь у спеціалізованих навчаннях/ тренінгах для підвищення кваліфікації), наявність ініціативної команди/лідерів змін, які здатні генерувати та втілювати нові ідеї, проявляти ініціативу щодо розвитку підприємства, загалом відкритість та готовність працівників до впровадження змін.  |
| Ефективність внутрішніх процесів | ефективність внутрішніх процесів та системи, ефективність виробничих процесів (частота зупинок виробництва, перероблення та дефекти, час циклу виробництва), цифровізація та автоматизація (впровадження та оновлення різного роду інформаційних систем -CRM, HRM, ERP, ін., стан технічної підтримки), логістика та постачання (автоматизація процесу логістики, управління запасами, час на доставлення, дефіцити), гнучкість виробничих процесів (швидкість реакції на зміни в попиті, вчасність та відсотковість модернізації обладнання, частота й ефективність впроваджених змін), управління якістю (відповідність продукції чи послуг стандартам якості, результати аудитів, наявність сертифікації та стандартизацій відповідно до сфери діяльності), внутрішні комунікації (якість та швидкість поширення інформації, наявність каналів для двостороннього обміну інформацією, використання спеціалізованих платформ, рівень задоволеності працівників комунікацією на підприємстві). |
| Технічний стан підприємства      | стан виробничого обладнання (обладнання, яке забезпечує необхідну продуктивність, енергоефективність та високу якість продукції, рівень автоматизації обладнання, співвідношення сучасного обладнання до того, що потребує оновлення), цифрове забезпечення (рівень забезпечення підприємства інформаційними системами, узгодженість  |

| 1                                  | 2  |
|------------------------------------|--|
|                                    | інформаційних систем, вчасність оновлення та оптимізації роботи), впровадження інноваційних технологій (роботизація, автоматизація виробництва, використання новітніх матеріалів), технічна адаптація (здатність швидко оновлювати виробничі лінії, змінювати технологічний процес, модернізувати обладнання під вимоги ринку), енергозаощадження та оптимізація використання ресурсів (рівень використання енергоефективних технологій, впроваджені заходи щодо енергозаощадження та використання ресурсів)   |
| Автоматизація та цифровізація      | Використання інтернету речей (рівень впровадження IoT, наявність кваліфікованого персоналу для роботи з відповідним обладнанням), автоматизація процесів (мінімізація рівня залежності від людського фактора), впровадження сучасних технічних рішень, які впливають на ефективність.  |
| Структура апарату управління       | централізація/ децентралізація управління (рівень делегування повноважень, швидкість прийняття рішень, бюрократизованість, можливість прийняття рішень на місцях, оперативність у реакції на зовнішні виклики), гнучкість управлінських процесів (здатність швидко адаптуватися до нових умов, можливість оперативно переформатувати систему управлінських рішень, рівень автоматизації управлінських процесів), організаційна модель підприємства (функціональна, проєктна, гнучка, матрична, ін.), налагодженість системи збору даних (можливість швидкого збору та аналізу даних для прийняття управлінських рішень, регламентованість обміну даними), форма управління (ієрархічна, матрична, горизонтальна, самоуправління, ін.). |
| Організаційна структура управління | тип структури (лінійна, проєктна, матрична, яка відповідно впливає на швидкість прийняття рішення та відкритість до змін і впровадження інновацій, рівень формалізації структури), гнучкість (можливість швидко змінюватися, реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, час, необхідний на реорганізацію), розподіл відповідальності (чіткість процесів та їх впровадження, наявність профілів посад та чіткий розподіл зон відповідальності), можливість участі працівників у прийнятті рішень, чіткість комунікаційних каналів та швидкість обміну даними, можливості для реорганізації чи масштабування (адаптованість до змін ринку, гнучкість, здатність швидко створювати та розформувати організаційні одиниці)                |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Корпоративна культура            | ціннісні орієнтири підприємства (узгодженість задекларованих цінностей із діяльністю підприємства та очікуваннями працівників, підтримка та дотримання керівництвом задекларованих цінностей), норми поведінки та поведінкові маркери (узгоджені з цінностями маркери поведінки, корпоративна етика, норми та правила взаємодії в середовищі підприємства, відкритість у комунікації на різних рівнях та міжрівнева взаємодія), стиль управління (командний, демократичний, авторитарний та ін., рівень залученості працівників до управління та прийняття рішень, підтримка ініціатив), рівень довіри (відкритість у взаємодії, взаємна довіра між керівництвом і підлеглими, а також на горизонтальних рівнях; рівень взаємної підтримки), зворотний зв'язок (впроваджена культура конструктивного результативного зворотного зв'язку, відкритість працівників до надання та отримання зворотного зв'язку, конструктивний причинно-наслідковий характер зворотного зв'язку), відкритість до інновацій (підтримка інновацій керівництвом, відкритість та готовність експериментувати, можливість для працівників пропонувати свої ідеї та залучатися до їх реалізації), комунікація (доступність інформації, забезпечення відкритої конструктивної комунікації, швидкість та якість поширення інформації, її прозорість, забезпеченість горизонтальними каналами спілкування), мотиваційність середовища (залученість працівників, задоволеність, позитивне середовище, яке сприяє мотивації працівників та їхньої готовності до підтримки й залученості до впровадження змін). |
| Розмір та структура підприємства | - масштабність (кількість працівників, кількість відокремлених підрозділів, потужностей в різних регіонах, наявність організаційних одиниць в інших країнах, розгалуженість структури, обсяг виробництва, ін.), структура управління (лінійна, проектна, функціональна, ін., відповідно, швидкість ухвалення рішень, рівень формалізації, контрольованість та структурованість), динамічність структури (здатність до швидкої адаптації під нові виклики, можливість швидко реорганізувати організаційні одиниці, ліквідовувати та створювати нові), рівень формалізації (наявність чітких впроваджених процесів, регламентів, інструкцій, рівень стандартизації та контролю, документування, гнучкість за потреби змін у процесах чи стандартах).   |

Аналіз впливу зазначених факторів дасть нам можливість визначити, які з них становлять найбільшу загрозу чи розкривають можливості для підприємств. Також у нас буде можливість виявляти слабкі місця та першочергові потреби змін, щоб забезпечити стійкість підприємства та можливості для розвитку.

## 2.2 Особливості розвитку ритейл ринку в Україні

У нашому дослідженні вважаємо за необхідне сфокусуватися на діагностиці підприємств галузі роздрібної торгівлі (далі - ритейл). Відповідно до визначення Національного стандарту України ДСТУ 4303:2004 роздрібна торгівля — це вид економічної діяльності у сфері товарообігу, який охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торгових послуг [31] Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України визначає роздрібну торгівлю як сферу підприємницької діяльності з продажу товарів або послуг на основі усного й письмового договорів купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для їхнього власного некомерційного використання [32] Важливо зазначити, що за багатьма ознаками ритейл є віддзеркаленням та маркером макроекономічного стану України. Про це свідчать описані ознаки.

Ритейл є прямим відображенням рівня доходу населення. Оскільки це кінцева ланка в системі розподілу товарів, то обсяг реалізації товарів розподілений за категоріями, наявна динаміка реалізації промислових товарів та послуг, попит на товари з умовної категорії “розкіш” — все це безпосередньо відображає рівень доходів та стан добробуту населення. Найбільші коливання показників реалізації товарів відбуваються саме в період криз, війни чи інших масштабних подій. Відповідно, будь-які зміни в обсязі реалізації товарів будуть свідчити про зміни загалом у стані економіки країни. Найбільші коливання показників реалізації товарів відбуваються саме в період криз, війни чи інших масштабних подій. [33, 34, 35]

Ритейл є маркером економічних, політичних та соціальних змін. Він є особливо чутливим до будь-яких зовнішніх чи внутрішніх змін, оскільки обсяги роздрібного товарообороту різко знижуються у випадку виникнення кризових ситуацій, невпевненості населення у стабільності та безпечному майбутньому, що відображається на характері покупок, набору товарів у чеку чи розміру чеку загалом. В такий спосіб ритейл віддзеркалює реальний рівень економічної стабільності держави до оприлюднення офіційної статистики ВВП чи оголошення на державному рівні інших даних про стан економіки.

Розвиток ритейлу відображає очікування розвитку економіки. Будь-які зміни в

інвестиційній активності ритейл підприємств свідчать про рівень впевненості в перспективах економічного розвитку країни та відображає довіру бізнесу до держави. Відповідно, збільшення обсягів капітальних вкладень у розвиток нових місць торгівлі, логістику, інвестиції у розширення сфер діяльності в межах інтересів ритейл галузі (власні виробництва, торгові марки, супутні бізнеси, наприклад, заклади харчування в межах ритейл мережі та ін.) свідчать про позитивну динаміку розвитку економіки, тому можуть слугувати орієнтиром для підприємств з інших галузей.

Ритейл відображає структурні зміни у споживчій сфері. Зміна в структурі товарообороту відображена у заміщенні одних товарних груп іншими, зміна співвідношення в обсязі реалізації товарів внутрішнього виробництва та імпорту — все це дає можливість оцінити орієнтацію економіки за спрямуванням на підтримку внутрішнього товаровиробника чи сприяння імпорту. Це відображає стан таких факторів впливу на діяльність підприємства як лояльність кредитних умов, доступність, податкове навантаження, рівень державного сприяння та підтримки малого й середнього бізнесу, сприяння держави в налагодженні зовнішньоекономічної діяльності підприємств ритейл галузі.

Ритейл є індикатором рівня економічного зростання. Обсяги роздрібного товарообороту відображають рівень інфляції, рівень зайнятості та безробіття, валютні коливання. Відповідно, зниження товарообороту може свідчити про підвищення рівня безробіття населення чи інфляцію, що в обох випадках буде відображено в зниженні купівельної спроможності. Також валютні коливання переважно відображаються в підвищенні цін на товари, а відтак впливають на зміну характеру покупок.

Ритейл - індикатор відновлення економіки. Це перша галузь, яка відновлюється після настання будь-яких криз чи воєн. На прикладі повномасштабного вторгнення росії в Україну бачимо, як ритейл відіграв ключову роль у забезпеченні доступу населення до продуктів першої необхідності та став свого роду гарантом продовольчої безпеки. Попри те, що відбулося значне падіння купівельної спроможності населення через втрату роботи, місця проживання, примусове

переміщення в інші регіони України, інфляцію та прагнення людей до економії коштів у зв'язку з невизначеністю та потребою допомоги силам оборони, підприємства ритейл галузі швидко відновилися та навіть продемонстрували позитивну динаміку зростання.

У підсумку зазначимо, що перелічені лише ключові ознаки того, що ритейл є маркером макроекономічного стану України. Для аналізу стану економіки важливо враховувати максимальну кількість ознак розвитку ритейлу та зіставляти їх з іншими показниками, проте окремо ці ознаки можуть бути тригерами для подальшого комплексного дослідження. В нашому дослідженні будемо робити акцент на аналізі продуктового ритейлу, оскільки він зосереджений на торгівлі харчовими продуктами та необхідними засобами, що є ключовим в контексті війни в Україні. Водночас будемо аналізувати продуктивний ритейл в порівнянні з іншими напрямками роздрібної торгівлі та загалом в галузі.

Діагностику трансформацій підприємства ритейл галузі проводимо відповідно до вже зазначеної структури та аналізуючи впливи описаних факторів. У дослідженні проаналізуємо діяльність основних гравців ритейл галузі України та трансформації, які вони здійснили протягом періоду 2022-2025 роки. Ми обрали цей період, оскільки вважаємо, що найбільшим фактором, який вплинув на підприємства ритейл галузі стало повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року. Саме з цього моменту, попри всі перспективи, можливості, виклики та труднощі, з якими стикалися українські ритейлери, фактор війни мав тоді та має сьогодні глобальний вплив. Відповідно, разом з фактором війни, при діагностиці нам потрібно врахувати максимальну кількість у всіх інших факторів, які вплинули на розвиток підприємств саме в цей період. Також простежимо причинно-наслідкові зв'язки між фактором війни та іншими, щоб виявити, як на підприємство впливає накладання різних факторів, одночасність їхнього впливу та підсилення впливу одного фактору іншим

В Україні сьогодні представлені всі основні формати роздрібної торгівлі. На ринку сформувалась група провідних торгових мереж, які є провідними за кількістю магазинів, темпами їх відкриття, а також за фінансово-економічними й соціальними показниками діяльності. За оцінками експертів, частка вітчизняних гіпермаркетів

становить близько 5%. Лідером за кількістю магазинів є мережа «АТБ-маркет» — роздрібний підрозділ корпорації «АТБ», заснованої у 1993 році, до складу якої входить близько 1250 об'єктів торгівлі у понад 300 населених пунктах України [36].

За обсягами річного обороту виокремлюються три основні учасники ринку: торгово-промисловий холдинг «Fozzy Group», що управляє супермаркетами «Сільпо» (308 об'єктів) [37], гастрономами «Фора» (280 об'єктів)[38], гуртовими гіпермаркетами «Фоззі» (8 об'єкти) [39] та «Дніпрянка», а також торговельні мережі «Фуршет» (76 магазинів), «Велика кишеня» (38 магазинів) [40] і мережі «Еко-маркет» [41].

Важливу роль на споживчому ринку відіграють столичні торгово-розважальні центри – «КОМОД», «Караван», «Глобус», ТОВ «Таврія-В». Найбільшими проектами є Mall of Kiev, Mall of Ukraine, «Либідьплаза» в Києві та Mall of Dnepropetrovsk. Останнім часом у регіонах активно з'являються сучасні професійні об'єкти, такі як «Європа», ТРЦ «Дафі», ТРЦ «Міст», «Європа-центр» у Дніпропетровську; а також мережі «Метро» у Чернівцях, Львові, Одесі, Києві, Полтаві, Дніпропетровську, Кривому Розі, Харкові та Миколаєві.

Зарубіжні та українські гіпермаркети прагнуть охопити всю країну. Незважаючи на політичну нестабільність, що знижує інвестиційну привабливість України, іноземні ритейлери продовжують виходити на місцевий ринок. Зокрема, французький роздрібний гігант «Auchan Group» придбав 20% акцій ПрАТ «Фуршет», що управляє 69 магазинами в Україні та Молдові. «Auchan» разом із «Фуршетом» створять два спільних підприємства: одне займеться розвитком мережі гіпермаркетів «Auchan», друге — створенням мережі торгово-розважальних центрів Immochan.

Ринок роздрібної торгівлі демонструє динамічність і перспективність, що підтверджується зростанням та посиленням позицій торгових мереж, які ведуть конкурентну боротьбу. Українські споживачі консервативні у своїх звичках та віддають перевагу продуктам вітчизняного виробництва. Як тільки на ринок виходить новий український товар, покупці відмовляються від імпортних аналогів. Практично 80-90% асортименту іноземних продовольчих мереж, які закріпилися в

Україні, становлять товари місцевих виробників [42]. Серед успішних іноземних проектів варто виділити мережі «Billa» і «Metro Cash & Carry». Серед потенційних партнерів для іноземців – «Fozzy Group» («Сільпо»), «Рітейл Груп» («Велика кишеня») та «АТБ-маркет».

Формування торговельних мереж в Україні відбувається переважно екстенсивними темпами. Особливо активно корпоративні торгові мережі розвиваються в роздрібній торгівлі продуктами харчування в найбільших містах – Києві та Львові. Це пояснюється соціально-демографічними відмінностями й вищим рівнем купівельної спроможності жителів великих міст. У зв'язку з обставинами війни призупинений розвиток торгових мереж у Дніпрі, Харкові, Запоріжжі, Одесі та інших міст де існує підвищена небезпека. Натомість мережі активно розвиваються в західних регіонах України.

Водночас серед торгових мереж простежується тенденція диференціації за типами населених пунктів з урахуванням чисельності населення, рівня доходів та відкриття різних форматів продовольчих магазинів.

У табл. 2.6 наведені дані про приріст торговельних площ, що допомагає оцінити темпи розвитку ритейлерів.

Географічний розподіл нових локацій ритейлерів свідчить про те, що віддаленість від фронту означає більшу кількість відкриттів. За даними аналітиків GT Partners Ukraine, основна кількість нових магазинів (34,9%) була відкрита на заході України. Зазвичай це точки невеликого формату, орієнтовані на жителів району навколо.

Однак вже в другому кварталі року з'явилася тенденція зменшення частки нових магазинів на заході, але частка в центрі країни лишилася майже незмінною (20,10%); натомість у східних областях збільшилася до 13,4% порівняно з 10,9% у березні цього року. Також зменшилася частка відкриттів у Києві (10,9% порівняно з 11,8%) та у північних регіонах, але зросла кількість нових точок у південних областях (з 10% до 10,6%). [43]

**Активність FMCG ритейлерів за приростом торговельних площ в Україні за  
2023 р.**

| Компанія                           | Мережі  | Тенденції розвитку  |
|------------------------------------|---|---|
| Fozzy Group                        | Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore | За першу половину року компанія відкрила 17 нових магазинів, і загальна кількість точок у 22 областях сягла 709. Це всього на 5 магазинів менше, ніж було в довоєнному 2021 році, однак у відносному вираженні це лише 2,5% |
| АТБ-маркет                         | АТБ, АТБ express  | збільшив кількість магазинів усього на 2,2%, до 1187 торгових точок. До виходу на довоєнні показники не вистачає понад 120 магазинів  |
| агрохолдинг МХП                    | агрохолдинг МХП   | відкрив 27 магазинів за пів року (+5%) і збільшив кількість точок до 231.   |
| <b>VolWest Group</b>               | Наш Край та SPAR по франчайзинговій схемі                 | розвиває мережі, демонструє 1,2% приросту. Обидві мережі компанії в червні 2023-го налічували 252 торговельні точки   |
| <b>ТОВ “Клевер Сторс”</b>          | Сім23 та Сімі   | Приріст склав 16,2%, а відкрити вдалося одразу 28 магазинів   |
| ТОВ «Весень плюс»                  | <b>“Файно маркет”</b> (Кропивницький) і                   | Приріст 12,2%   |
| ТОВ «ОПТТОРГ15»<br>ТОВ НМС «Делві» | <b>“Делві”</b> (Київ)                                     | 156 торгових точок, приріст 13%   |

Ключове місце в дослідженні змін займає питання цифрової трансформації та її впливу на інші організаційні зміни на підприємствах ритейл галузі та їхнього розвитку в цілому. Перш за все важливо оцінювати цифрову зрілість підприємств, що виявляється в рівні використання підприємством цифрових технологій та інструментів для оптимізації, автоматизації та покращення своїх процесів, продуктів чи послуг. Цифрова зрілість є свого роду основою для проведення цифрових трансформацій, тому для подальшого планування напрямку розвитку підприємства та визначення характеру цифрових трансформацій необхідно, використовуючи різні моделі та інструменти, визначити поточний стан цифрової зрілості.

Українські науковці Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартянова М.П. у своєму дослідженні звернули увагу на те, що цифрову зрілість варто оцінювати через оцінку рівня готовності бізнес-процесів до цифровізації [44]. Тобто цифрова зрілість має бути частиною бізнес-діагностики підприємства. Також автори виділили основні сигнали, які свідчать про потребу в комплексній цифровізації, автоматизації. Це несумісність цифрових технологій, які використовуються на підприємстві, неможливість їхньої інтеграції в одну систему. Варто також додати наявність паперового документообігу, не інтегрованого в цифрову систему. Також автори вказували на проблему відсутності достатньої кількості даних для аналітики та прийняття управлінських рішень, а також втрату клієнтів, очікування яких не відповідає стану наявного каналу цифрової взаємодії з ними. Тому впровадження цифрових змін вимагає комплексного підходу та інтеграції усіх цифрових інструментів в одну систему.

У звіті, за результатами дослідження “Digital maturity index”, яке провела у 2023 році компанія Deloitte, було виокремлено чотири основні висновки стосовно цифрового розвитку:

- з 2019 року в 16% досліджених компаніях зростає рівень цифрової зрілості;
- вища цифрова зрілість є прямопропорційною до підвищення EBITDA;
- процес підвищення цифрової зрілості відбувається ефективніше за умови використання екосистемного підходу у впровадженні змін;
- для того, щоб забезпечити подальший прогрес у підвищенні рівня цифрової

зрілості, необхідні додаткові інвестиції [45].

Відповідно, можемо зробити висновок, що стратегічні цілі підприємств, спрямовані на підвищення рівня цифрової зрілості, є необхідністю й мають прямий позитивний вплив на розвиток підприємства.

Оцінку цифрової зрілості ритейл підприємств проведемо за допомогою широко відомих інструментів: моделі зрілості Deloitte та матриці зрілості індустрії 4.0., розроблені MIT& Capgemini Consulting, які активно використовують науковці та практики по всьому світу.

Модель зрілості Deloitte визначає цифрову зрілість підприємства через оцінку п'яти підсистем бізнес-процесу підприємства.

1. Цифрові трансформації, які вбудовані у стратегію підприємства, маючи на меті підвищити його конкурентоспроможність та актуальність на ринку. Стратегія підприємства містить у собі стратегію цифрових трансформацій, які є взаємозалежними та узгодженими з іншими змінами.

2. Рівень компетенцій працівників, який дозволяє впроваджувати цифрові трансформації та рівень забезпечення підприємством навчання й розвитку необхідних компетенцій працівників для підвищення їхньої цифрової освіченості.

3. Якість технологічного середовища, яке допомагає реалізовувати цифрові трансформації, вчасно оновлювати цифрові інструменти, забезпечувати збереження, обмін та захист даних.

4. Організаційна структура та її елементи, процеси, взаємодії сприяють цифровим трансформаціям підприємства. Цифрові технології зі свого боку відіграють важливу роль в операційній діяльності та підвищенні ефективності реалізації стратегії підприємства.

5. Корпоративна культура, яка створює середовище сприятливе для цифрових трансформацій та досягнення відповідних цілей інновацій.

Як бачимо, ця модель охоплює ключові бізнес-процеси підприємства й дозволяє визначити рівень цифрової зрілості стосовно кожного елемента й підприємства в цілому. Для цього можна вивести середньозважений показник з оцінок всіх елементів, або ж визначати вагу кожного елемента й використовувати для

розрахунку кваліметричну модель. Відповідно, в нашому дослідженні за допомогою визначеної бальної шкали оцінки зможемо визначити рівень цифрової зрілості оцінюваних підприємств. Надалі результати буде зіставлено з оцінкою тих же підприємств за матрицею зрілості індустрії 4.0, яку розробила компанія MIT&Capgemini Consulting [46]. Цей матеріал ми зобразили на рис. 2.4.

На матриці показано чотири типи підприємства відповідно до їхньої активності впровадження цифрових трансформацій та якості управління цифровими інструментами. Відповідно, у нижньому лівому квадраті будуть відображені підприємства, які не приділяють уваги цифровим трансформаціям, до їх проведення не готові ні керівництво, ні працівники. Тому, з одного боку, керівництво не буде проявляти ініціативи для впровадження цифрових змін, а більшість працівників готові чинити спротив впровадженню будь-яких цифрових ініціатив. У нижньому правому квадраті будуть відображені підприємства, які готові тільки до таких цифрових трансформацій, які є необхідними для підтримки життєдіяльності організації та втримування її на ринку, хоч у них є достатньо ресурсів для проведення цифрових інновацій. У верхньому лівому квадраті буде відображено підприємства, керівництво і працівники яких відкриті до впровадження будь-яких трендових цифрових інструментів, готові експериментувати та вкладати ресурси в цифровізацію. Однак цифрові трансформації в них відбуваються хаотично, безсистемно, а впроваджені цифрові інструменти можуть не узгоджуватися та не синхронізуватися у взаємодії. У правому верхньому квадраті буде розміщено ті підприємства, в яких цифрові трансформації інтегровані у стратегію, врахована їхня взаємодія та узгодженість, а цифрові інструменти вибудовуються в єдину систему з наявною відповідною підтримкою та вчасним оновленням в міру реалізації стратегічних цілей підприємства та потреби ринку.

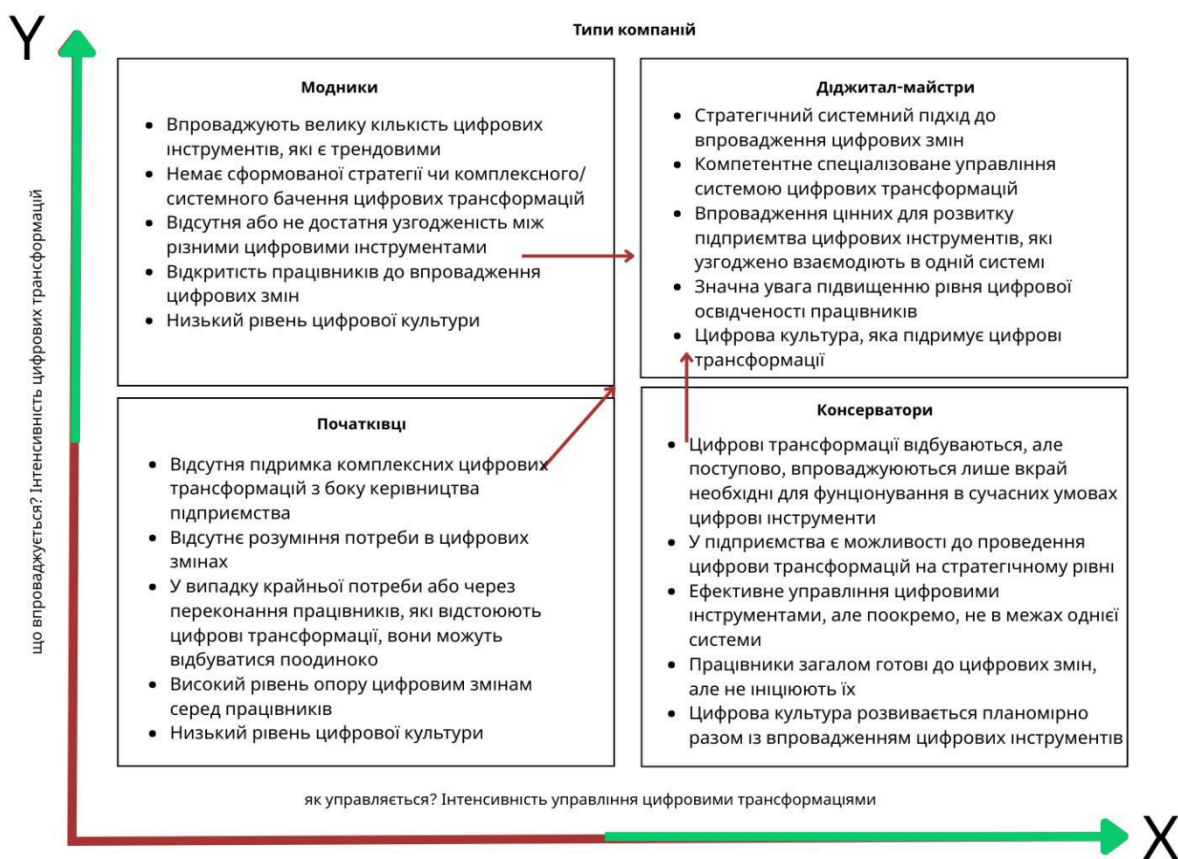


Рис. 2.4 Матриця зрілості індустрії 4.0 (розроблено автором на основі аналізу джерела [46])

В контексті діагностики трансформацій українських підприємств ритейл галузі важливо врахувати стан ритейл галузі в Європі на початок досліджуваного періоду, оскільки тенденції та тренди, які відбуваються в інших європейських країнах, зазвичай мають своє відображення і в українському досвіді. Тому проаналізуємо дослідження “State of Grocery Europe: Navigating the market headwinds”, яке провела компанія 7S McKinsey у 2022 році [47]. Результати дослідження, сформовані на основі опитування 12 тис. споживачів, 57 CEO ритейл підприємств із більш як 20 країн Європи. Зазначимо, що масштаб дослідження свідчить про його високу репрезентативність, відповідно його результати важливо проаналізувати та використати для зіставлення із відповідним українським досвідом. Звернемо увагу на те, що у звіті дослідження зазначено, що воно було проведене до початку повномасштабної війни в Україні, яка має глобальний соціальний та економічний вплив в різних країнах та секторах економіки. Тому дослідники

вважають, що наслідком війни в Україні стане прискорення тенденцій, які були виявлені в результаті дослідження європейського ритейлу. Тобто зараз неможливо точно оцінити наслідки війни в Україні для продуктового ритейлу Європи, але експерти з McKinsey стверджують, що найімовірніше цей фактор пришвидшить інфляцію, що внаслідок ще більше вплине на підвищення цінової чутливості споживачів. На підставі припущення, яке зробили експерти McKinsey, можемо дійти висновку, що фактор війни для українських ритейлерів має найбільший вплив, якщо він так яскраво поширився й на європейський ринок.

У звіті зазначено, що за результатами опитування “Стан справ у продуктовому секторі”, в якому взяли участь 57 керівників європейських ритейл компаній, 60% респондентів озвучили, що передбачають у 2022 суттєве погіршення продуктового ринку в порівнянні з 2021 роком. Основні причини, які вони зазначили:

- відтік клієнтів у зв'язку з відновленням роботи великої кількості закладів харчування (після COVID 19);
- зростання конкуренції з боку онлайн-ринку, який вже можна вважати повноцінно сформованим;
- загальне зростання чутливості до цін серед споживачів;
- дефіцит робочої сили та підвищення заробітних плат;
- перебої в ланцюгах постачання (переважно теж через брак робочої сили).

За результатами дослідження, яке провела компанія McKinsey, було визначено низку тенденцій, які впливатимуть на розвиток ритейл ринку Європи протягом 2022 року і надалі [47].

1. Негативні економічні фактори, а саме суттєве зростання інфляції (станом на січень 2022 року інфляція становила 5,6%), відповідно зменшення обсягів продажів. Також відбулося зростання цін на харчові продукти на 3,5%.

2. Зростання поляризації споживачів. Відбувається зростання популярності продуктів преміум класу, здорового харчування, екологічних товарів, яким здебільшого цікавиться споживач з високим рівнем доходу та молодше покоління. З іншого боку, суттєво зросла частка споживачів, які віддають перевагу дешевшим продуктам, економ сегменту, акційним пропозиціям, маючи на меті заощадити

кошти. Відповідно, стає актуальною адаптація асортименту під конкретні запити споживачів, які зводяться до необхідності скорочення асортименту серед харчових продуктів середнього цінового сегмента.

3. Скорочення темпів зростання обсягів онлайн-продажів, що зумовлене здебільшого бажанням споживачів зменшувати свої витрати на онлайн-закупівлі. Проте експерти прогнозують суттєве зростання частки онлайн-магазинів — до 20% від загальної кількості у 2030 році. Такий рівень зростання можливий за умови збільшення диференціації та адаптованості до потреб певних груп споживачів. Це підвищення швидкості та покращення якості сервісу миттєвої доставки, збільшення асортименту через додавання еко продуктів та продуктів місцевих виробників, наявність продуктів одного типу в різних цінових категоріях.

4. Розвиток нових джерел прибутку. Тут йдеться про нові джерела прибутку в межах основного ритейлу бізнесу за допомогою використання інструментів штучного інтелекту та Big data, або ж про створення суміжних бізнесів чи підприємство іншому напрямку. Найбільшу увагу в такому випадку звертають саме на можливість розвитку персоналізованих пропозицій, адаптації асортименту під запити та потреби споживача через аналіз персональних даних споживачів, зібраних через карти лояльності та іншими шляхами.

5. Трансформація HR функції. За результатами опитування CEO ритейл мереж, 39% із них вважають своїм найбільшим викликом питання залучення працівників необхідних компетенцій у відповідній кількості. Брак кваліфікованих працівників спостерігається на всіх рівнях підприємств, водночас зростає необхідність у розвитку умінь, необхідних для роботи в сучасних умовах.

У підсумку експерти, які проводили дослідження, стверджують, що для забезпечення подальшого розвитку ритейл підприємства мають зосередитися на інвестиціях в онлайн-торгівлю, пошуку нових джерел прибутку та залучення та розвитку персоналу. Також важливо підвищувати гнучкість та адаптивність до потреб споживачів через збільшення та розподіл асортименту відповідно до очікувань різних груп споживачів та персоналізація взаємодії з покупцем. Окремо експерти також зазначають, що повномасштабна війна в Україні матиме суттєвий

вплив на діяльність ритейл підприємств.

Аналіз цього дослідження дає нам можливість виокремити ті фактори та тренди, які варто враховувати українським ритейл підприємствам. Охарактеризуємо ключові з них.

Зростання вагомості онлайн-ринку, що спричиняє зменшення кількості споживачів, які відвідують фізичні магазини, свідчить про нагальну потребу для ритейлерів у розвитку онлайн-торгівлі та омніканального підходу до взаємодії зі споживачем.

Дефіцит робочої сили, який характерний для європейських країн, через різноманітні фактори суттєво відрізняється від дефіциту в Україні, який переважно спричинений війною. Навпаки, українські громадяни, які мігрували до Європи, є одним із тих, хто покриває дефіцит робочої сили для європейських ритейл підприємств.

Окремі цільові інвестиції у трансформації підприємств для їхньої підготовки до нових викликів мають стати ще більш актуальними для українських підприємств, оскільки до таких же викликів, з якими стикаються європейські ритейлери, в українських реаліях додається ще низка викликів, притаманних тільки для українського ринку в сьогоdnішніх умовах.

Підвищення якості аналітики для кращого розуміння споживача та поглиблення взаємодії з ними, що є трендовим для європейських ритейлерів, також актуальне й для наших підприємств.

Автоматизація складської та транспортної логістики, ланцюгів постачання, також мають бути в пріоритеті українських ритейлерів, оскільки забезпечення необхідної якості логістики теж унеможлиблюється через значний брак робочої сили у самому напрямку та у всіх дотичних.

Серед трендів європейських ритейлерів також зазначається потреба у трансформації HR функції з основним акцентом на залучення компетентних, кваліфікованих працівників. В наших реаліях це теж є значною проблемою, яка суттєво ускладнена через фактор війни.

Отже, ми можемо зробити висновок, що значна частина трендів та факторів, які

впливають на розвиток підприємств ритейл галузі Європи, є актуальними і для наших підприємств, але водночас українські ритейлери стикаються також із відмінними та унікальними викликами. Це робить неможливим перейняття досвіду від європейських колег та спонукає українських ритейлерів розробляти власні стратегії подолання викликів.

Проаналізуємо також результати ще одного дослідження стану ритейл ринку Європи “European Retail Radar”, яке провела міжнародна компанія Cushman & Wakefield у 2024 році [48]. Компанія працює у сфері оренди комерційної нерухомості в 60 країнах світу. Дослідження ґрунтувалося на оцінці змін в оренді комерційних площ для ритейл підприємств Європи та якими були причини цього явища. Було проаналізовано 8000 угод оренди торгових площ для ритейл підприємств у 13 країнах Європи, укладених компанією в 2021 - 2024 роках.

За підсумками дослідження експерти опублікували прогноз тенденцій у 2025 і наступних роках.

Прогнозується подальше помірне економічне зростання в європейських країнах, стабілізація інфляції, подальше зниження рівня безробіття, що чергою зі свого боку має позитивно вплинути на зростання і ритейл галузі.

Попри невизначеність та нестабільність в геополітичному плані та локальній політиці, все ж споживчі настрої будуть покращуватися у зв'язку із тенденцією до зростання заробітних плат та покращення умов життя.

Поступове зростання операційних витрат у ритейл підприємствах (підвищення заробітних плат, збільшення вартості оренди, зростання вартості енергоносіїв) спричинить зниження маржинальності, а відповідно підвищення цін у майбутньому.

Тенденція ритейл підприємств до пошуку можливостей за кордоном, розширення своєї діяльності в інших країнах, яка зростала у 2024 році, продовжуватиметься й надалі. Проте змінюється стратегія ритейлерів у питанні збільшення присутності на ринку нової країни, саме перехід від кількісного підходу до якісного, коли підприємства зосереджується на відкритті торгових точок у якісних локаціях, які забезпечують популярність торгової точки та бренду.

У результаті аналізу цього дослідження також виділимо фактори та тренди, які

безпосередньо чи опосередковано будуть впливати на розвиток ритейл галузі в Україні.

1. Значний брак робочої сили та постійне підвищення заробітних плат збільшують потребу в пошуку дешевої робочої сили та у покритті дефіциту через мігрантів, в тому числі з України. Це означає, що українці легко можуть знайти роботу в Європі, буде поглиблюватися асиміляція, і ймовірність повернення їх в Україну ставатиме щоразу нижчою. Тому ритейл підприємствам України, які сьогодні відчувають суттєвий брак робочої сили, необхідно шукати нові підходи та шляхи до залучення працівників.

2. Зміна підходу до відкриття нових торгових точок із кількісного в якісний, боротьба за кращу локацію, зростання популярності невеликих торгових площ (до 600 м<sup>2</sup>) є очевидним маркером для перейняття цього досвіду українськими ритейлерами.

3. Фактор туризму, який є вагомим у розвитку ритейл підприємств Європи, є, на жаль, недоступним для українських підприємств до завершення війни.

4. Сьогодні, зважаючи на фактор війни, європейські ритейлери не можуть розширити свою діяльність на український ринок, відповідно не створюють конкуренції для українських підприємств. Проте, оскільки тенденція до розширення діяльності в інших країнах є серед європейських ритейлерів, можемо ствердити, що вони будуть розширювати свою діяльність в Україну, як тільки настануть відповідні обставини.

У дослідженні-прогнозі “European Retail Market Outlook 2025” [49], яке провела консалтингова компанія JLL, підсвічена значна кількість трендів та індикаторів розвитку ритейл галузі в Європі у 2024 - 2025 роках, які відображені також в дослідженнях, про які ми вже згадували. Це свідчить про значною мірою передбачувану динаміку розвитку ритейл галузі в Європі та дає можливість прогнозувати відповідні тренди в українському ритейлі. Серед виявлених у дослідженні трендів охарактеризуємо ті, що найбільше можуть вплинути на розвиток українського ритейлу та ті, що можуть бути важливими для перейняття досвіду чи формування відповідних висновків стосовно майбутніх змін.

Прогнозовано подальше зростання ВВП у 2025 році в більшості країн Європи, при цьому темпи зростання можуть перевищити рівень 2024. Потенційно відбудеться зниження процентних ставок. Це створить сприятливі умови для інвестицій у розвиток ритейл галузі.

Прогнозовано зниження загального рівня інфляції, яка залишатиметься низькою як мінімум протягом наступних двох років, що сприятиме підвищенню економічної активності та готовності підприємств ритейл галузі до інвестицій у трансформації.

Рівень безробіття в європейських країнах залишається низьким, а заробітна плата продовжує повільно зростати. Відповідно, попит на робочу силу залишається значним практично у всіх країнах Європи, який може задовольнитися коштом мігрантів в тому числі і з України.

Попри зростання заробітної плати в більшості країн Європи споживачі все ж не демонструють позитивної динаміки у збільшенні витрат на купівлю будь-яких товарів, враховуючи харчові продукти. Це пов'язано зі значним підвищенням вартості життя. Домогосподарства почали більше заощаджувати і в середньому досягли показника 15,7% у другому кварталі 2024 року. Цей фактор можна вважати стримуючим у контексті розвитку ритейл підприємств у короткостроковій перспективі, проте це може позитивно вплинути на збільшення споживчих витрат, коли рівень заощаджень серед домогосподарств буде достатнім для створення відчуття безпеки та впевненості у майбутньому.

У 2024 році суттєво знизилася інвестиції у європейській ритейл галузі (на 11% порівняно з 2023 роком)

Станом на середину 2024 року не відбулося значного зростання роздрібних продажів, але дослідники прогнозують помірне зростання більшості європейських країн у 2025 році завдяки підвищенню заробітних плат та загалом стабілізації економіки.

Прогнозують подальше поступове зростання онлайн-продажів на 6,2% щорічно до 2029 року. У 2024 році значна кількість ритейлерів впровадила зміни щодо покращення омніканальності продаж. Водночас прогнозують зростання продаж у фізичних торгових точках на 3,4% щорічно до 2029 року. Це призведе до зростання

кількості фізичних торгових площ разом із розвитком онлайн-майданчиків. Експерти прогнозують покращення ситуації в 2025 році у зв'язку зі збільшенням пропозиції торговельних площ, інших продуктів, покращенні впевненості інвесторів у стабільності загальноєкономічної ситуації в Європі, поява нових гравців на ринку.

Як бачимо, у згаданому дослідженні також відзначено позитивну динаміку розвитку ритейл сфери. У Європі створюються (чи відновлюються після пандемії) сприятливі умови для відкриття нових торгових площ разом із розвитком онлайн-продаж. Також варто відзначити, що покупці у 2024 році все ж прагнуть більше заощаджувати, оскільки не впевнені в стабільності політичної та геополітичної ситуації. Очевидно, що ситуація в Україні значною мірою впливає на громадян Європи. Тому, скоріш за все, такий фактор впливає і на споживачів в Україні, але значно більше. Це відповідно відображається у зменшенні доходів ритейлерів та їхніх очікувань щодо інвестицій чи розвитку. Водночас можемо припустити, що важливість онлайн-продаж для українського ринку потенційно є значно вагомішою, аніж розвиток омніканальності.

Проаналізуємо ще один звіт “European retail in 2023 and 2024”, презентований міжнародною консалтинговою компанією NielsenIQ, яка спеціалізується на аналізі споживчих переваг [50]. Виокремимо тенденції, які потенційно можуть мати значення для розвитку українського ритейлу.

У 2023 році відбулося зростання роздрібного обороту усереднено на 5.5 % у 27 досліджуваних країнах ЄС. Експерти пов'язують зростання обороту перш за все із зростанням цін на товари широкого вжитку, що формує у споживачів культуру економії коштів та заощадження, в довгій перспективі це спричинило падіння роздрібного обороту. Найвищі темпи зростання в ритейлі відбулися в Болгарії (на 18%), Румунії та Хорватії (на 14%), Іспанії та Польщі (на 12%). Для аналізу успішного досвіду цих країн українським ритейлерам варто глибше дослідити причини та підґрунтя такого зростання.

Перше місце у загальному товарообороті в європейських країнах переважно займають харчові продукти, наступними є одяг, і на третьому місці — товари для дому, побуту.

У 2023 році відбулося стрімке зростання цін на певні харчові продукти, що також вплинуло і на ціни в супутніх сегментах. Так, посуха в Іспанії, Португалії, Греції, Італії негативно вплинула на врожайність оливок (наприклад в Іспанії, яка є найбільшим в світі виробником та експортером оливкової олії, внаслідок посухи було знищено 50% урожаю оливок). Відповідно це спричинило значне зростання цін на оливкову олію. Іспанський уряд у зв'язку з такою критичною ситуацією визначив олію товаром першої необхідності, знизивши також ПДВ на 5% для нормування цін. Очевидно, зростання цін на оливкову олію вплинуло і на український ринок.

Глобальні кризи впливають на поведінку споживачів у Європі. Опитування споживачів, яке проводила компанія, показує, що споживачів європейських країн турбує війна в Україні та Ізраїлі, водночас вони стурбовані економічною ситуацією у своїх країнах. Суттєве погіршення свого економічного становища відзначає значна кількість респондентів з більшості країн Європи, а в деяких країнах цей показник є дуже високим: у Великобританії -40% опитаних, Італії -30% опитаних. Причиною таких негативних показників експерти відзначають здебільшого зростання цін на продукти харчування, енергоносії та загальне подорожчання рівня життя разом із впливом геополітичних конфліктів. В опитуванні 93% споживачів зазначили, що змінили свою поведінку при здійсненні покупок, вони стали ощадливими, а покупки – більш обдумані. Загалом експерти узагальнили такі заходи з економії, які побутують серед споживачів у європейських країнах: 40% респондентів віддають перевагу купівлі товарів за акційними пропозиціями, 30% респондентів зосередилися на купівлі товарів дешевшого цінового сегмента, 30% споживачів збільшують запас продуктів, які пропонуються по акційній ціні.

Отже, за результатами цього дослідження можемо зробити висновок, що загалом серед споживачів у різних країнах Європи зростає тенденція до економії коштів чи зменшення витрат на закупівлю продуктів харчування та продуктів широкого вжитку.

Також звернемо увагу на дослідження “EUROPEAN RETAIL MARKET 2024”, проведеного агенцією Savills, яка спеціалізується на аналітиці різних секторів економіки Європи [52]. Аналітики визначили ряд індикаторів розвитку ритейл ринку

у 2024 році. Охарактеризуємо деякі з них, які є найбільш релевантними для порівняння з українським ритейл ринком.

В кінці 2024 року індекс споживчої довіри в Європі зріс до 12,5, що стало найвищим від 2022 року. Серед причин експерти зазначають зниження інфляції та зростання заробітних плат. Тобто загалом індекс споживчої довіри майже сягнув середнього довгострокового показника.

За даними Євростату, у 2024 році середній рівень заощаджень європейських домогосподарств підвищився до 15,6%, що перевищує середній рівень до пандемії, який становив 12,3%. Експерти пояснюють це тим, що споживачі обережно ставляться до витрат через економічну нестабільність та геополітичну ситуацію (війна в Україні, загострення конфлікту на Близькому Сході).

Експерти все ж прогнозують потенційне зростання роздрібних продажів на 4% до кінця 2024 року та на 4% у 2025 році, хоча рівень роздрібних продажів у 2024 році ще не досягнув того рівня, який був у період до пандемії. У 2024 році на рівень зростання роздрібних продажів впливає зокрема й збільшення кількості іноземних туристів, яка зросла на 12% порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Стабільне зростання відбувається у секторі онлайн-торгівлі. З одного боку, це зумовлено відповідними очікуваннями споживачів щодо зручності, швидкості закупівель та можливості оптимального вибору цін. З іншого — розвиток онлайн-торгівлі спонукають самі продавці, оскільки це дозволяє впроваджувати зміни та оптимізувати витрати на отримання фізичних торгових площ, зменшувати кількість персоналу та пришвидшувати товарооборот. Водночас суттєво зростає ринок торгівлі через соціальні мережі, оскільки суттєво збільшується кількість користувачів соціальних мереж. Згідно з даними із ресурсу Statista, у 2024 році ринок роздрібної торгівлі в соціальних мережах зріс на 23% у порівнянні з попереднім роком, а до 2028 року потенційно зросте ще на 50%. Експерти прогнозують зростання електронної комерції в Європі на 49% у 2024 -2028 роках.

Поступово зростає інтерес споживачів до швидкості доставки, відповідно ритейлери працюють над оптимізацією обробки замовлень та постійно вдосконалюють способи скорочення терміну доставки. Також розвивається послуга

у сфері продуктів харчування з онлайн-формування замовлення та самовивозу зібраного замовлення із супермаркету у визначений час.

Проте попри позитивні тенденції з розвитку онлайн-торгівлі та збільшення споживачів, які віддають перевагу покупкам в інтернеті, ритейлери продовжують впроваджувати стратегії із заохочення відвідування фізичних магазинів. Це спричинено здебільшого зростанням вартості онлайн-торгівлі та значним зростанням конкуренції. Також спостерігається тенденція до того, що відкривають фізичні магазини продавці, які раніше працювали лише в онлайн-форматі.

Ритейл підприємства потребуватимуть значних інвестицій для модернізації, проведення необхідних трансформацій, щоб відповідати еволюції споживачів за стійкими до ринкових викликів, утримувати конкурентну перевагу. Загалом ритейлери намагаються диверсифікувати канали продаж для охоплення якомога більшої кількості споживачів, а також створювати нові канали, відповідно до трендів ринку.

Експерти прогнозують поступове зниження процентної ставки в середині 2025 року із 3.5% до 2.5%. Для ритейл підприємств це означатиме вигідніші умови для інвестицій у розвиток, здійснення необхідних змін, таких як оновлення обладнання, автоматизація процесів, цифровізація, відкриття нових торгових точок, тощо.

За результатами аналізу цього дослідження формуємо висновок про те, що загалом для сфери ритейлу у значній більшості європейських країн створюються позитивні умови для розвитку та впровадження необхідних змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними до потреб споживачів та ринкових умов. Значна увага серед ритейлерів Європи приділяється розвитку різноманітних каналів онлайн-продаж, водночас реалізуються стратегії із зацікавлення споживача відвідувати фізичні магазини.

Підсумовуючи проаналізовані дослідження, виокремимо та узагальнимо основні моменти, які здебільшого опосередковано впливали чи впливають на розвиток українського ритейл сегмента, або є цінними для перейняття досвіду. Деякі з визначених у дослідженнях тенденцій залишалися актуальними протягом усього досліджуваного нами періоду 2022 - 2025 років, також значна частина прогнозів

справдилася повністю чи майже повністю. Незначна кількість тенденцій (із таких, що є релевантними для українського ринку) залишилися неактуальними на сьогодні. Отже, зазначимо наші основні підсумки:

У 2022 році тривало відновлення активності споживачів після пандемії, у 2024 році рівень активності споживачів практично повернувся до доковідних показників. Водночас відбувся частковий відтік споживачів до закладів харчування, які теж відновили свою роботу.

За період 2022 - 2024 суттєво знизився рівень інфляції з 5.6% до усередненого значення 2.5% серед європейських країн, що позитивно вплинуло на розвиток ритейл галузі. Водночас експерти прогнозують подальше зниження рівня інфляції протягом наступних двох років або принаймні його стабілізації на рівні 2024 року. Також зниження рівня інфляції разом із підвищенням рівня заробітних плат позитивно вплинули на зростання індексу споживчої довіри у 2024 році, який майже досягнув середнього довгострокового показника. Це означає, що у 2025 році споживачі європейських країн готові витратити більше на покупки.

Прогнозується, що у 2025 році відбуватиметься подальше зростання ВВП у європейських країнах. Також експерти передбачають подальше зниження процентної ставки до 2,5%. Загалом в Європі поступово повертаються прогнозовані умови для розвитку ритейл галузі. Попри геополітичну ситуацію, внутрішньополітичні рухи, зміни в поведінці та очікування споживачів, підприємства роздрібної торгівлі все ж мають позитивні умови для розвитку бізнесу.

У зв'язку з різними кризами, починаючи з пандемії та протягом 2022-2024 років суттєво змінився підхід споживачів до купівлі товарів та послуг. У зв'язку з низкою масштабних форс-мажорних подій, значна кількість громадян європейських держав почали більше заощаджувати, накопичувати кошти на випадок непередбачуваних ситуацій. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну прагнення європейців до накопичення коштів суттєво зросло. Тому прогнозуємо, що зміна поведінки українських споживачів щодо витрат та їхнє бажання заощаджувати й накопичувати кошти буде ще більшим, ніж у європейців. Це зі свого боку потенційно має суттєвий вплив на розвиток українського ритейлу.

Українському ритейлу також важливо зважати на зміну поведінки європейських споживачів щодо здійснення покупок, оскільки така зміна однозначно відбувається з українськими споживачами, але є суттєво вираженою. Всупереч зростанню заробітної плати та зниження рівня інфляції, значна частина європейських споживачів віддає перевагу купівлі продуктів за акційними цінами, економ сегменту чи зі знижкою. У відповідь на це ритейлери намагаються через глибоку аналітику краще дослідити очікування покупця та адаптувати продаж під них.

Онлайн-торгівля, яка стрімко розвивалася під час пандемії, й надалі стрімко зростає різними темпами. Очікуваним є також те, що ринок роздрібної торгівлі в соціальних мережах у 2024 році зріс на 23% і продовжує зростати. Це також співвідноситься із розвитком інструментів штучного інтелекту та Big data, які забезпечують можливість впровадження глибокої аналітики поведінки споживача, а відповідно впровадження необхідних змін для адаптації до нових умов. З іншого боку, європейські ритейлери вже зіткнулися із суттєвим подорожчанням онлайн торгівлі у всіх каналах. Оскільки зростає конкуренція, то зростають і витрати на просування товарів у соцмережах чи на онлайн-платформах. Тому підприємці намагаються повернути людей у фізичні торговельні простори. Проте експерти прогнозують подальше стабільне зростання онлайн продаж (зростання частки онлайн-магазинів до 20% від загальної кількості у 2030 році) разом із розвитком інших каналів, але за умови постійної адаптації до потреб ринку та запитів споживачів.

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз тенденцій, трендів та факторів впливу, які є на європейському ринку ритейлу, є необхідним для врахування при формуванні стратегії розвитку українських ритейл підприємств. На нашу думку, підкреслені пункти безпосередньо чи опосередковано впливають та впливатимуть на розвиток українських ритейл підприємств та визначатимуть суть і характер їхніх трансформацій. У наведеній таблиці підсумуємо тенденції та фактори впливу на розвиток європейського ритейл ринку та визначимо характер їхнього впливу.

**Характеристика потенційного впливу тенденцій розвитку європейського ритейлу на український ритейл (сформовано автором на основі проаналізованих досліджень [47, 48, 49, 50, 51, 52])**

| Фактор, тенденція на європейському ринку ритейлу  | Характер впливу на український ритейл   | Можливі потенційні заходи українських підприємств  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Акцент на якості торгових точок, розміщення в кращих локаціях   | Важливо для того, щоб перейняти досвід  | Можливі зміни стратегій розвитку з кількісних на якісні, зважаючи також на інші фактори впливу   |
| Популярність відкриття нових торгових точок малих площ до 600 м. кв, найбільш популярні площі до 200 м кв.  | Індикатор, важливий для глибшого аналізу ритейл компаніями, які працюють на більших площах магазинів        | Розробляти стратегію оптимізації торгових площ, наприклад за рахунок оренди чи суборенди зайвої площі.   |
| Значний вплив туризму на розвиток ритейл галузі   | Немає впливу зважаючи на війну  | Важливо в майбутньому врахувати програми залучення туристів  |
| Еволюція споживача, зміна вимог та очікувань, зміна вподобань   | Важливо для перейняття досвіду  | Необхідно налагоджувати постійне поглиблене вивчення покупця, оскільки його поведінка в українських реаліях може різко змінюватись   |
| У 2024 році в більшості країн Європи надзвичайно низький рівень безробіття, високий попит на таланти, вузькоспеціалізований та лінійний персонал. | Критичний брак персоналу через вплив війни посилюється зменшенням ймовірності повернення людей з-за кордону | Перезавантаження HR - функції: більша сфокусованість на розвитку та утриманні працівників, трансформації в стратегії пошуку персоналу, формування нових каналів пошуку (напр. найм ветеранів, ВПО, дітей від 14 років, літніх людей) |
| Тенденція розвитку ритейл мереж з поширенням в інших країнах  | Сьогодні не має впливу через фактор війни   | Важливо враховувати, що після завершення війни може відбутися свого роду бум заходу європейських ритейлерів на український ринок   |

Продовження табл. 2.7.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Інвестиції у впровадження інструментів штучного інтелекту та Big Data для поглиблення взаємодії з покупцем</p>   | <p>Важливо для того, щоб перейняти досвід</p>   | <p>Важливо в бюджетах розвитку закладати значну частину витрат на впровадження відповідних інструментів, оскільки вони є дороговартісними та складними в управлінні</p>   |
| <p>Значний потенціал до зростання ринку онлайн торгівлі у наступні роки</p>   | <p>Важливо для перейняття досвіду, проте онлайн торгівля в Україні теж перебуває на високому рівні</p>  | <p>Сьогоднішні умови вже суттєво змінили підхід до онлайн-торгівлі, але ритейлерам важливо постійно розвивати канали онлайн продаж, щоб залишатися конкурентоспроможними</p>  |
| <p>Споживачі все більше звертають увагу на доступність, швидкість та якість опрацювання онлайн-замовлень та доставки</p>                                      | <p>Важливо для того, щоб перейняти досвід, проте фокус українських споживачів через різні обставини теж перебуває на доступності доставки</p> | <p>Для ритейл підприємств зручність та якість умов доставки продуктів мають пріоритеті бути пріоритетними. Відповідно, важливо постійно оптимізувати та впроваджувати зміни в цьому сегменті торгівлі</p>                               |
| <p>Суттєво зросла кількість споживачів, які заощаджують та накопичують кошти у зв'язку із непередбачуваним майбутнім, що суттєво впливає на рівень витрат</p> | <p>Важливо для того, щоб перейняти досвід</p>   | <p>Потенційно важливо працювати над покращенням цінової сегментації продуктів, наявністю одного типу продуктів в різних цінових категоріях, заповненість акціями та знижками на різні групи товарів протягом тижня</p>                  |
| <p>Ритейлери інвестують у зміну стратегії взаємодії зі споживачем та розвиток омніканальності</p>   | <p>Важливо для того, щоб перейняти досвід</p>   | <p>Ритейлери повинні працювати над узгодженням взаємодії всіх каналів продаж в одній системі, створення єдиного середовища для задоволення запитів клієнта, щоб у нього не виникало потреби виходу назовні, переходу до конкурентів</p> |
| <p>Загальна орієнтація більшості інвестицій в трансформації підприємств відносно еволюції потреб покупця та адаптацію до ринкових умов</p>                    | <p>Важливо для того, щоб перейняти досвід</p>   | <p>В підсумку українські ритейлери можуть аналізувати успіхи та невдачі від впроваджених змін та переймати релевантний досвід європейських колег із трансформацій підприємств під нові виклики</p>                                      |

### **2.3 Методичні засади організаційних змін та особливості їх реалізації на підприємствах ритейл галузі України**

Для проведення подальшого аналізу організаційних змін в підприємствах ритейл галузі в період 2022 -2025 років важливо окреслити передумови для розвитку ритейл галузі та загальний стан ринку. Саме цей період є важливим для детального дослідження, оскільки він містить ознаки унікальності не лише для українського, а й для міжнародного досвіду трансформацій підприємств ритейл галузі. Фактично українські підприємства потрапили в затяжну кризу від початку пандемії COVID 19 і впродовж повномасштабного вторгнення. Тому певна частина трансформацій, які були необхідними у зв'язку із викликами, пов'язаними з пандемією, трансформувалися в нові, пов'язані із війною, разом з тим підсилюючись новими. Однозначно, що українські підприємства стикнулися з викликами, досвіду у вирішенні яких не мали ні вони, ані більшість іноземних підприємств, тому всі прийняті управлінцями рішення були унікальними. Загалом у період кризи, особливо війни, пріоритетні напрямки трансформацій на ринку продуктів харчування, як і в інших близьких напрямках, мають полягати у гарантуванні необхідних заходів безпеки для працівників, споживачів та матеріальних цінностей, впровадження заходів зі зменшення витрат на проведення діяльності та оптимізації бізнес-процесів під нові умови, зміна маркетингової стратегії чи її елементів для адаптації до потреб споживачів та вимог ринку, трансформація каналів збуту із розширенням асортименту, зміною асортименту відповідно до зміни очікувань споживачів, забезпечення безперебійності постачання.

Упродовж 2020 і 2021 року, за даними Державної служби статистики України, кількість працівників у сфері “Гуртова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів” (немає виокремлених даних по сфері роздрібної торгівлі, проте для контексту в нашому дослідженні важлива загальна динаміка), суттєво знизилася після початку повномасштабного вторгнення [53]. Так, у 2021 році загальна кількість становила 1 634 707 працівників, у 2022 році — 1 309 998 працівників, у 2023 році — 1 302 862 працівників. Таке суттєве скорочення

кількості працівників пов'язане із низкою похідних від фактора війни причин, серед яких виокремимо скорочення кількості закладів торгівлі, частина з яких фізично знищені, пошкоджені та непридатні для експлуатації і розташовані на окупованій території. До прикладу, представники мережі супермаркетів «Варус» заявили, що внаслідок повномасштабного вторгнення вони втратили супермаркети в Запорізькій та Донецькій областях, що становить 15% від загальної кількості. Мережа супермаркетів «Сільпо» втратила 23 магазини, які були повністю зруйновані та 68 магазинів закриті на невизначений термін, також довелось закрити склад продукції в Харкові. Це разом суттєво вплинуло і на скорочення робочих місць (без роботи залишилось близько 8000 працівників) [54]. Водночас відбулося значне падіння попиту, знищення логістики та перебої в ланцюгах постачання. За даними дослідження, яке провела Асоціація ритейлерів України (дані з опитування 97 власників та керівників торговельних підприємств), після першого місяця повномасштабного вторгнення в Україні кількість працюючих торгових об'єктів знизилася на 29% (із загальної кількості 13674 торговельних об'єктів не працюючих було 3973). Серед відкритих торгових об'єктів 15-18% працювали за зміненим графіком роботи (кілька днів на тиждень чи в обмежені години упродовж дня). Ще 52% торговельних об'єктів зіткнулися з дефіцитом товарів, складнощами в постачанні та браком персоналу [55]. Проте упродовж першого року повномасштабного вторгнення спостерігаємо позитивну динаміку у відновленні роботи магазинів. Так, в продуктовому ритейлі, за даними опитування, проведеного серед членів Асоціації ритейлерів України, у березні 2022 року було всього 3600 працюючих продуктових магазинів, а в лютому цей показник сягнув 5010, тобто в результаті відновлення повністю зачиненими залишилися 208 об'єктів з тих, що працювали до лютого 2022 року (до повномасштабного вторгнення в Україні працювали 5218 торговельні об'єкти [56]. Попри швидке відновлення, все ж продуктивний ритейл зазнав значних втрат в товарообороті. За даними, які сформувала Асоціація ритейлерів України на основі аналізу фінансової звітності ритейл підприємств, дохід ритейлу зменшився майже на 300 млрд гривень порівняно з 2021 роком і становив 1.16 трлн. гривень, проте це дані без урахування інфляції,

яка на той час становила 26.6%, відповідно ритейл компанії сплатили на 23% менше податків у 2022 році аніж у 2021. Найбільший дохід в ритейл галузі був саме у продуктовому ритейлі (652 млрд. гривень). В розрізі оцінки провідних гравців продуктового ритейл ринку сукупний дохід був розподілений так: дохід компанії «АТБ» становив 148.3 млрд. гривень, «Сільпо» - 70 млрд. гривень, «Metro Cash&Carry» 20.1 млрд. гривень, «Фора» 19.6 млрд. гривень, «Novus» 16 млрд. гривень, «Varius» 14.6 млрд. гривень, «Велмарт» 13.5 млрд. гривень, «Таврія В» 10 млрд. гривень. Зазначається також, що, за даними ПриватБанку, найбільша частка витрат у безготівковому розрахунку припала саме на продукти харчування (48%) [57]. Це може свідчити про те, що люди зосереджували свої витрати саме на предметах першої необхідності та продуктах харчування, що очевидно в період кризи.

Водночас, порівняно з 2021 роком, на 9%, скоротилась і кількість працівників галузі (до 248 072) [58].

Хоча, зважаючи на контекст та вплив війни, таке скорочення можна вважати незначним. Також цікавою для аналізу тенденцією є те, що у 2022 році найбільший прибуток отримали підприємства зі сфери продажу автомобілів, прибуток яких становив 6.1 млрд. гривень попри втрати у 0.6 млрд. гривень. Водночас продуктовий ритейл отримав збитки в 12.4 млрд. гривень та прибуток в 4.4 млрд. гривень [59]. В ході нашого дослідження будемо намагатися дослідити специфіку цього феномену та визначити його причини. Експерти пов'язують таке падіння прибутків прямими втратами ритейлу від війни та зміною характеру й поведінки споживачів, яка також спричинена фактором війни. Можемо спостерегти також акцент на економії та накопиченні коштів, зменшення загальної кількості споживачів через виїзд за кордон, мобілізацію.

Варто також зазначити, що від початку повномасштабного вторгнення продуктовий ритейл відіграє особливу роль на прифронтових та деокупованих територіях, оскільки забезпечує населення засобами для існування, відповідно є об'єктом критичної інфраструктури [60]. Пам'ятаймо, що більшість об'єктів торгівлі долучалися до формування "Пунктів незламності", надаючи свої приміщення для

доступу до електроенергії та мережі інтернет. Так, попри виклики з якими зіштовхнулися українські ритейл підприємства, вони спромоглися суттєво допомогти українцям у непростий для країни час. Водночас війна певною мірою об'єднала ритейлерів України — попри конкуренцію й боротьбу за клієнта вони почали взаємодіяти та підтримувати один одного. Руслан Шостак, співвласник мережі супермаркетів «Varus», в інтерв'ю для журналу «Forbes» зазначив, що їхніми найбільшими конкурентами є мережі «АТБ» та «Сільпо», проте в них ділові конкурентні відносини, а в 2022 році мережі навіть обмінювалися товарами та допомагали із постачанням одне одному для забезпечення необхідного асортименту [61].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням кардинальні зміни відбулися у структурі попиту та поведінці споживача. Найперш причиною цього стала міграція за кордон (за офіційними підрахунками, у 2022 році покинуло понад сім мільйонів громадян, ще орієнтовно вісім мільйонів переїхали в більш безпечні регіони України як ВПО. До такого розвитку подій також не були готові ритейлери, відповідно це стало ще одним викликом для них. У дослідженні, проведеному серед власників різного типу підприємств консалтинговою агенцією Krasivo Group, було визначено ряд факторів, пов'язаних зі споживачами, які впливають на розвиток ритейл галузі [62]. Виділимо, на нашу думку, ключові з них.

Населення України значною мірою втратило свою купівельну спроможність та знизило купівельну активність, яка спричинена втратою роботи, високим рівнем інфляції, бажанням заощаджувати та економити кошти, щоб бути більш захищеними та впевненими в майбутньому. З іншого боку, велика частина платоспроможного та багатшого населення виїхала за кордон, оскільки розуміли, що зможуть забезпечити там своє перебування.

Споживачі, які переїхали в інші регіони України, мають певні сформовані звички до покупок, товарів певного асортименту, торгових марок, підходу до обслуговування чи загалом взаємодії з торговою точкою. Наприклад, для ритейлерів на заході України популярними та звичними є товари польського, італійського та інших європейських країн виробництва. Споживачу з іншого регіону потрібен час на

адаптацію до незнайомих брендів, вибору, набуття досвіду споживання того чи іншого нового продукту чи отримання послуги. Це ускладнює процес покупки та не сприяє формуванню позитивного досвіду від взаємодії з магазином, що, відповідно, зменшує ймовірність, що клієнт повернеться.

У 2023 ритейл ринок суттєво змінився та почав відновлення швидкими темпами. З проаналізованих нами причин виділимо такі:

Найбільш вагомим фактором, на нашу думку, є адаптація підприємств до поточного стану. Тобто підприємства пристосувалися, наскільки це було можливо, до провадження діяльності в умовах військового стану, змогли певною мірою відновити хоча б короткострокове планування та сформувані кризові стратегії на випадок виникнення нових форс-мажорних обставин. Відповідно, це певним чином додало впевненості у майбутньому та готовності розвиватися в наявних умовах.

Також кардинально покращилася ситуація з постачанням електроенергії, порівняно з 2022 роком. Окрім відновлення стабільного електропостачання, забезпеченого діяльністю уряду та енергетичних компаній, підприємства здебільшого змогли налагодити безперебійне живлення за допомогою генераторів та інших засобів. Це також додало впевненості для подальшого відновлення діяльності та інвестицій у розвиток.

Водночас відбулося відновлення споживчого попиту, оскільки люди теж адаптувалися до умов. Попри значне зниження купівельної спроможності, прагнення заощадити та накопичити кошти, витрати у вигляді донацій на підтримку Сил Оборони, споживачі поступово в нормують свій побут, що відповідно впливає на збільшення попиту. Досліджуючи покупця, можемо також припустити, що покупки мають певною мірою заспокійливий ефект, який відображається у реалізації можливості впливати на те, на що можливо.

Значно зросла та видозмінилася увага споживачів до соціальної активності підприємств. Першочергово, після початку повномасштабного вторгнення, значна увага споживачів стосувалася співпраці підприємств із російськими бізнесами, проведення підприємницької діяльності на території агресора. Такі мережі як «Ашан» та «Метро» опинилися в центрі уваги через присутність на ринку росії. Це

проявлялося через мітинги, протести біля торгових точок, хвилю невдоволення у соцмережах та інші супутні акції [63, 64]. Зрозуміло, що такі події вплинули на бренд компаній та, найімовірніше, зменшили кількість клієнтів. Проте, наскільки нам відомо, не проводилися окремі дослідження, щоб оцінити вплив цього фактору. Також споживачі звертали увагу на те, як підприємства ритейл галузі працюють в напрямку підтримки Сил Оборони. Відповідно, за прогнозом експертів компанії Kantar Ukraine, 30% споживачів будуть віддавати перевагу у своїх покупках тому чи іншому бренду відповідно до їхньої соціальної відповідальності та позиції щодо війни.

З іншого боку, підприємства, зокрема ритейл галузі, були змушені шукати рішення для низки проблем/викликів, частина з яких виникла у 2022 році та продовжилася у 2023; в процесі цих пошуків підприємства зазнали певних відповідних змін. Серед них теж виділимо ключові на нашу думку проблеми.

Найперш це загальне зростання цін, яке впливає і на формування ціни продукту чи послуги для кінцевого споживача. Відповідно, підприємства продуктового ритейлу були змушені підвищувати ціни на продукти, змінювати асортимент, доповнюючи його більшою кількістю товарів бюджетного сегмента, який зазвичай відзначався нижчою якістю. Зважаючи на те, що доходи населення у 2023 році були на 25-30% нижчими, аніж до початку повномасштабного вторгнення, значна частина покупців суттєво змінила свої купівельні звички. Тобто суттєво зріс попит на товари низької цінової категорії, незважаючи на їхню якість. З іншого боку, залишався стабільним попит на товари преміального сегмента, еко товари (які теж відносяться до дорогого цінового сегмента), крафтові товари локальних виробників. Директор з розвитку бізнесу маркетингової компанії Kantar Ukraine, Кирило Єжов, зазначав, що відповідно до проведених досліджень, 55% споживачів керується фактором ціни при виборі продуктів харчування. Водночас у споживачів віком 18-29 років споживацька поведінка практично залишиться на рівні, який відзначався до повномасштабного вторгнення. Експерт пояснює це тим, що у цієї категорії споживачів суттєво не змінився рівень доходів, вони не впевнені у “завтрашньому дні”, і це спонукає їх робити покупки “тут і зараз”, водночас це має обмежувати споживання [65]. Проте

важливо врахувати фактори, які однозначно вплинули й на купівельну спроможність цієї категорії. Найперш це служба у Силах Оборони України та активність в донаціях на потреби Сил Оборони, збільшення частини коштів, відкладених для непередбачених ситуацій.

Наступним викликом можна визначити не характерні та непрогнозовані проблеми із логістикою та загалом ланцюгами постачання. Представники компанії АТБ зазначали, що у зв'язку із наростаючою проблемою із постачанням пріоритетом у 2023 році має стати співпраця ритейл підприємств та виробників для розробки шляхів оптимізації витрат на логістику, що зі свого боку дозволить знизити ціни на товари. Це особливо важливо, враховуючи те, що для більшості споживачів ціна стала вирішальним фактором при здійсненні покупки [65]. Найбільш вираженою проблема логістики постала у прифронтових регіонах та в регіонах з високою активністю обстрілів і ракетних атак. Надзвичайно високий ризик потрапити під обстріли в процесі забезпечення доставки чи розвантаження товарів. Мобілізація населення чоловічої статі (переважна більшість водіїв) та загальний дефіцит водіїв на ринку праці ускладнили забезпечення транспортної логістики. Водночас водії та спеціалісти з ремонту й обслуговування транспортних засобів та інший дотичний персонал значною мірою підвищили свої очікування стосовно рівня винагороди. До цього спонукало розуміння ситуації із дефіцитом відповідного персоналу, збільшення попиту на водіїв та інших спеціалістів, а також ризику, з якими доводиться працювати на цих посадах.

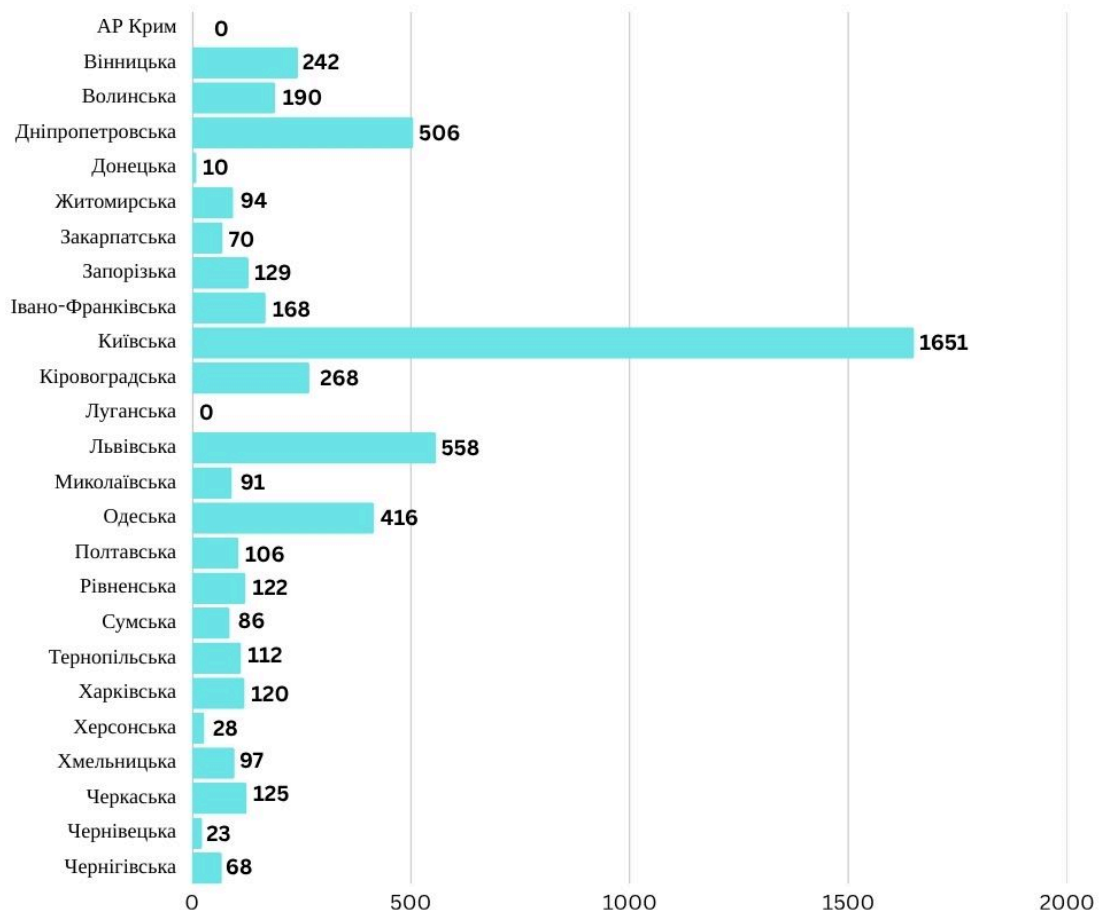
Експерти з агенції Kantar Ukraine також відзначають фактор виходу з українського ринку іноземних інвесторів та компаній [65]. Проте не можуть визначити однозначно, позитивне чи негативне значення для розвитку українського ритейлу має цей фактор, оскільки вбачають два можливих сценарії розвитку. З одного боку, це може вплинути на зменшення конкурентності та зниження якості продукції національних виробників. З іншого боку, ніша, яка утворилася після виходу іноземних брендів, буде спонукати потребу в заміні рівнозначними за якістю товарами українського виробництва. Це створює для ритейл підприємств потенційний ризик збільшення залежності від українських виробників. Проте

українські виробники можуть бути більш гнучкими та краще адаптуватися до запитів ринку, відповідно створюючи кращі умови для співпраці з ритейл підприємствами. У підсумку також зазначимо, що збільшення кількості товарів українських виробників позитивно впливає й на лояльність споживача, для якого важливим стало питання підтримки української економіки та відсутність в пропозиції чи зменшення кількості міжнародних брендів, які не вийшли з ринку росії, та надання переваги українським брендам з патріотичних міркувань.

Ключовою із 2022 року постала також проблема дефіциту персоналу здебільшого на лінійні позиції та менеджменту середньої ланки, проте суттєвий брак кадрів в компаніях відзначають і в спеціалізованому й технічному персоналі, а також менеджменті всіх рівнів. За результатами щомісячного опитування українського бізнес-середовища “Економічні тенденції з погляду бізнесу під час війни. Квітень 2023”, дефіцит працівників зайняв п'яте місце серед перешкод у діяльності підприємств. На цю проблему вказали 31% опитаних роботодавців. Також, згідно з опитуванням, лише 5.6% респондентів відзначили плани на збільшення кількості працівників, натомість 91% респондентів вказали на те, що не планують найближчим часом розширювати штат. Водночас опитування продемонструвало, що малі підприємства меншою мірою відзначали проблеми із закриттям вакансій, в той час як великі та середні підприємства вказували на цю проблему, як на ключову та критичну [66]. Відповідно можемо зробити висновок, що для мережевих ритейлерів ця проблема була значною. Зрештою дефіцит робочої сили у всіх галузях посилює проблему із пошуком персоналу в кожній окремій галузі. До прикладу, вакансія вантажника в підприємстві ритейл галузі конкурує із рівноцінними чи близькими за змістом вакансіями у сфері логістики, виробництва, агро та ін. Тому підприємства вживали відповідні заходи, змінюючи підхід до підбору персоналу, щоб отримати конкурентну перевагу.

Через рік після повномасштабного вторгнення, коли ситуація на ринку стабілізувалася, наскільки це можливо в таких умовах, продуктові ритейл підприємства вийшли на реалізацію комплексної стратегії впровадження змін відповідно до вже проаналізованих факторів та напрацьованих сценаріїв розвитку

подій. Найперш важливо відзначити, що підприємства загалом відмовилися від реалізації довготермінових стратегій, які були переформатовані на короткі тактичні кроки. Ці стратегії забезпечували б розвиток підприємств в контексті отримання очікуваних результатів у короткотерміновій перспективі (від 6 місяців до одного року). За даними дослідження Асоціації ритейлерів України станом на кінець 2023 року, підприємства ритейл галузі відновили кількість працюючих продовольчих магазинів на 100.2% від показника до початку повномасштабного вторгнення [67]. Звичайно, суттєво змінилася географія розміщення торгових точок, зважаючи на неможливість ведення діяльності в зоні бойових дій, обмежені можливості роботи у прифронтових зонах. У таблиці-діаграмі 2.2. подаємо кількісний розподіл магазинів у сфері продуктового ритейлу по областях України. Ці дані важливі для аналізу навантаження підприємств продуктового ритейлу та перспективи розвитку відповідно до кількості та складу населення, характерних особливостей поведінки споживачів залежно від регіону, безпечності та стабільності діяльності, логістичних особливостей (зокрема віддаленості від кордону з ЄС), та інших факторів.



*Рис. 2.5 Розподіл магазинів у сфері продуктового ритейлу по областях України (сформовано автором на основі джерела [67])*

Світовий технологічний розвиток загалом та різноманітні фактори, такі як пандемія чи інші масштабні події, спонукають підприємства всіх галузей впроваджувати значні цифрові трансформації. Сьогодні цифрові технології займають одну з ключових ролей у практично всіх змінах, які впроваджує підприємство. Зі сторони держави також цифровізація визначена як одна з ключових цілей. Так, Міністерство цифрової трансформації України визначило ряд цілей на 2024 [68]:

- 100% державних послуг мають бути доступними онлайн для громадян та бізнесу;
- 95% транспортної інфраструктури, населених пунктів, соціальних об'єктів мають бути підключеними до високошвидкісного інтернету;
- 6 млн українців мають взяти участь у програмах розвитку цифрових навичок;

- частина ІТ продукції у ВВП країни має становити не менше 10%.

Відтак можемо зробити висновок, що зазначені цілі мають прямий або опосередкований вплив на розвиток підприємств. До прикладу, розвиток цифрових навичок у населення потенційно збільшить кількість споживачів, які використовують онлайн інструменти для здійснення покупок, водночас збільшується відсоток кандидатів на працевлаштування із необхідним рівнем цифрової освіченості, що заощадить кошти ритейл підприємства на вдосконалення цифрових навичок для працівників. Збільшення покриття високошвидкісним інтернетом також суттєво вплине на зростання кількості споживачів платформ онлайн торгівлі. Загалом можливість доступу до 100% державних послуг через онлайн-канали спростить та оптимізує взаємодію підприємства з державою.

Варто також зазначити, що з року в рік зростає загальний рівень цифрової зрілості в Україні. З 2022 року Міністерство цифрової трансформації щорічно визначає індекс цифрової трансформації регіонів України за показниками, серед яких розвиток та поширення інтернету, проникнення базових електронних послуг, цифрова освіта, галузева цифрова трансформація. Відповідно, у 2024 році індекс цифрової трансформації України загалом становив 0.497, що є нижчим від показника 2023 року (0.632), проте деякі регіони помітно збільшили свій показник, а в деяких він знизився (скоріш за все через вплив військових дій в регіоні). Цифрові трансформації відбуваються на загальнодержавному рівні й це суттєво сприяє можливості та спонукає потребу у впровадженні цифрових змін в ритейл підприємствах. У таблиці 2.5. відобразимо індекс цифрової трансформації по регіонах України, що буде корисним при визначенні акцентів у цифрових трансформаціях ритейл підприємств по регіонах. Індекс визначається за 27 індикаторами 9 субіндексів цифрових змін у бальному значенні від 0 до 1, де 1 - найвищий показник. Так відбувається комплексна оцінка цифрових трансформацій в кожному регіоні України відповідно до визначених Міністерством цифрової трансформації цілей.

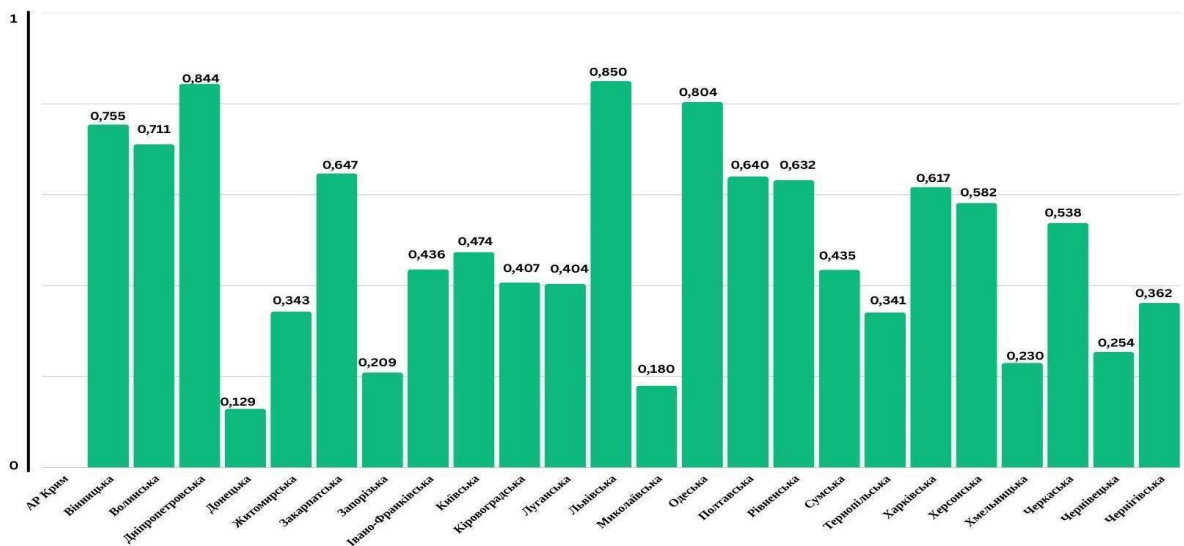


Рис. 2.6. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2024. (сформовано автором на основі дж. [69]).

Як бачимо, лідерство в цифрових трансформаціях належить Львівській, Дніпропетровській та Одеській областям. Минулоріч у переліку лідерів була ще Полтавська область. Загалом у 2023 році 10 областей України мали показник вище 0.7, а вже у 2024 році тільки 5 областей досягли такого показника [69]. У цьому вбачаємо ряд причин. Найперш це суттєвий ривок, який здійснили деякі області у 2023 році, спричинений міграцією у їхні регіони великої кількості ВПО, а також загальний дисбаланс, спричинений війною. З іншого боку, зниження показника цифрових трансформацій спостерігаємо у прифронтових областях та в областях, де ведуться військові дії, що з очевидних причин не сприяє здійсненню цифрових трансформацій. Відповідно, на основі цих даних, ритейлери, роблять висновки про створені можливості внаслідок активності цифрових трансформації в тому чи іншому регіоні України.

Зважаючи на зазначені аспекти в дослідженні теми змін в ритейлі, важливо приділити окрему увагу питанню цифрових трансформацій та їхнього впливу на розвиток підприємств роздрібної торгівлі. До цифрових трансформацій відносимо впровадження цифрових інструментів в операційну діяльність підприємства, автоматизація процесів, інноваційні рішення у напрямку застосування штучного інтелекту та Big Data, машинного навчання та доповненої реальності. Цифрові

трансформації сприяють підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та дають змогу зберегти конкурентоспроможність ритейл підприємства, зміцнити позиції на ринку та забезпечити подальший розвиток. Зараз більшість українських ритейлерів вже включили цифрові трансформації у свої стратегії розвитку та, за даними дослідження, яке провела консалтингова компанія KPMG, українські підприємства інвестують від 1% до 5% свого щорічного доходу у впровадження цифрових змін, а ключовими цілями цифровізації визначено заходи щодо збільшення продуктивності праці (72.1% респондентів), забезпечення стійкості бізнесу (61.8 % респондентів) та стимулювання інноваційного розвитку (64.7% респондентів) [70].

Так бачимо, що інвестиції в цифрові зміни мають виокремлене місце в розвитку підприємства та стають основою для впровадження всіх інших змін. Цифрові трансформації - це системні зміни, які стосуються всіх елементів, систем та процесів підприємства. Звичайно, можна впроваджувати цифрові зміни для окремих процесів чи організаційних компонентів, але такі дії забезпечать лише локальний чи ситуативний результат і можуть не вплинути на підприємство в цілому, хоч і покращити окрему ділянку. Тому важливо застосовувати саме комплексні рішення, вибудовані в одному алгоритмі, що забезпечить можливість сформувати нову цифрову систему підприємства. В одній системі мають працювати аналітика великих даних для прогнозування попиту та управління товарними запасами, в ERP (Enterprise Resource Planning) систему мають бути інтегровані CRM система (Customer Relationship Management) - система управління взаємодією зі споживачами, HRM система (Human Resources Management) для управління людськими ресурсами, WMS система (Warehouse Management System) та TMS система (Transport Management System) для управління логістикою та ін. Це забезпечує швидкість та ефективність прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів, зменшення впливу людського фактора та підвищену гнучкість в процесі розвитку та адаптації до нових ринкових умов. Водночас автоматизація процесів забезпечує використання Інтернету Речей, трекерів обладнання, техніки та

інструментів штучного інтелекту дають змогу суттєво оптимізувати та підвищити результати операційної діяльності.

Цифрові трансформації в ритейл підприємствах сьогодні мають ключове значення, особливо з урахуванням умов війни та наслідків її впливу на стан економіки. Підвищена потреба цифрових трансформацій також пов'язана з активністю розвитку цифрових технологій у світі та вимогами споживача. Проте для досягнення максимальної ефективності від впроваджених цифрових змін важливим є стратегічний комплексний підхід до змін на основі аналізу доступних інформаційних потоків, споживацької поведінки та дій конкурентів у цьому напрямку. У підсумку виокремимо наявні умови, які сприяють цифровим трансформаціям ритейл підприємств.

Є велика кількість прикладів успішних цифрових трансформацій у міжнародних ритейл компаніях, де є можливість оцінити перспективи впровадження таких змін для українських підприємств та здійснити їх ефективніше.

Загалом зазначимо, що цифрові трансформації необхідні практично у всіх сферах діяльності ритейл підприємства. Впровадження цифрових інструментів повною мірою впливає на показники ефективності підприємства. Насамперед шляхом автоматизації та впровадження необхідних ІТ-інструментів зростає продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Водночас технології з опрацювання та аналізу великих даних дають змогу підприємству прогнозувати тенденції розвитку, реагувати на очікування споживачів та вдосконалювати/розширювати асортимент. Також впровадження єдиної системи управління на кшталт ERP дозволяє оптимізувати витрати на операційну діяльність, уніфікувати та узгодити процеси та ін., тим самим підвищити фінансові показники. Сьогодні конкурентоспроможність ритейлу можна з упевненістю визначати за рівнем його цифровізації, оскільки так він стає привабливим для споживачів, що однозначно впливає на його розвиток. Цифрові трансформації мають всеосяжний вплив на всі системи підприємства та мають впроваджуватися для забезпечення його розвитку та конкурентоспроможності.

Онлайн торгівля як одна зі складових цифрових трансформацій, стала невід'ємним каналом продажів для ритейлерів, а пріоритети розвитку саме цього каналу постійно зростають. На підставі проведеного аналізу стану онлайн торгівлі в Україні можемо виділити ряд ключових факторів, які, на нашу думку, найбільшою мірою вплинули на розвиток онлайн торгівлі:

Розширення покриття мережі Інтернет та відповідне збільшення кількості користувачів, які потенційно стають користувачами онлайн магазинів. Разом із розвитком поштових сервісів та їхньої доступності, практично в кожному куточку України здійснення покупок онлайн із подальшою доставкою товарів стали звичними.

Зростання популярності соціальних мереж також сформувало традиції торгівлі через ці канали, оскільки все більше споживачів сприймають покупки в соцмережах як норму. В деяких моментах навіть маркетплейси відходять на другий план соціальних мереж в боротьбі за споживача.

Надшвидкий розвиток технологій, зокрема технологій здійснення оплати в онлайн ресурсах, доступність мобільних телефонів, планшетів та суттєве зростання темпу життя також сприяють розвитку онлайн торгівлі, оскільки саме здійснення покупок у споживачів поступово стає другорядним, або таким, що може здійснюватися паралельно з будь-якою іншою діяльністю чи відпочинком. Споживачі готові щоразу менше часу витратити на здійснення повсякденних покупок товарів широкого вжитку та товарів першої необхідності. Тобто забезпечення зручності здійснення покупок стає пріоритетним завданням для кожного ритейлера.

Трансформація споживацької поведінки загалом, як ми зазначали, спонукає ритейлерів шукати нові підходи для залучення та утримання споживача. Відповідно, пропозиції ціни та акції в онлайн ресурсах можуть бути вигіднішими аніж у фізичних магазинах, що може забезпечуватися внаслідок зниження операційних витрат на онлайн торгівлю.

Війна в Україні також внесла суттєві корективи в поведінку покупця. У період до повномасштабного вторгнення обмеження у зв'язку з пандемією вивели онлайн торгівлю на новий рівень популярності, а війна його підсилила. Обмеження в

пересуванні, зменшення кількості робочих годин у зв'язку з комендантською годиною, міграція населення суттєво вплинули на активність користувачів в каналах онлайн-торгівлі.

Зазначені фактори однозначно сприяють поглибленню цифрових трансформацій ритейл підприємства та загалом створюють підґрунтя для розвитку цифрової економіки.

Українські ритейл компанії в контексті відновлення та адаптації до нових ринкових умов, попри лінійний розвиток онлайн-каналів продажів впроваджують також унікальні практики для ще більшого зацікавлення споживача. Так, компанія Varus інвестує у створення нового маркетплейсу із сервісом “доставки товарів за підпискою”. Маркетплейс працюватиме в автоматизованому режимі, це буде передбачати здійснення доставки у фіксований час користувачам, які мають підписку на доставку обраних заздалегідь товарів. Так новий маркетплейс потенційно буде змінювати підхід до здійснення покупок через автоматизацію рутинних покупок товарів широкого вжитку та першої необхідності. Надалі компанія передбачає інтеграцію маркетплейсу з календарем та “розумним будинком”, що практично виключить участь споживача у здійсненні повсякденних покупок. Серед послуг буде передбачено різні пакети рішень для низки типових побутових подій та можливість самостійно формувати продуктовий кошик. СЕО напрямку Олег Спірін зазначив, що новий маркетплейс сформує культуру планування покупок, а це зі свого боку дозволить компанії краще прогнозувати продажі та формувати асортимент заздалегідь під індивідуальні очікування споживача [71]. Також компанія розвиває автоматизовані склади для видачі онлайн замовлень формату “Dark Store” у Києві та планує відкриття у Дніпрі. Серед пріоритетів є також збільшення відсотка доставок товарів споживачам власними кур'єрами (сьогодні доставки здійснюються зовнішніми кур'єрськими службами).

Компанія Сільпо теж впроваджує унікальну наразі послугу миттєвого розтермінування платежу за покупки “Оплата Дольками” через сервіс “Власний рахунок”. З моменту старту сервісу у квітні 2025 року компанія вже провела аналіз товарів, які найчастіше купували в такий спосіб. Серед них були алкогольні та

безалкогольні товари, побутова хімія та зоотовари. Покупці віддавали перевагу покупкам товарів у великій кількості чи у великих упаковках, тобто формували продовольчий запас. Компанія забезпечила повну автоматизацію сервісу розтермінування. Для того, щоб ним скористатися, не потрібно залучати персонал, немає очікування та будь-яких комісій, а рішення про термінування ухвалюється у застосунку протягом 20 секунд [72].

Орієнтуючись на дані про асортимент продуктів, які споживачі придбали через сервіс розтермінування, можемо зробити висновок, що компанія найперш забезпечила новий сервіс, чим привернула увагу постійних споживачів та найімовірніше залучила нових. Водночас потенційно збільшився середній чек, оскільки цей сервіс надав споживачам більшої свободи у здійсненні покупок. Зважаючи на зміну поведінки споживача після повномасштабного вторгнення, про яку ми вже зазначали, сервіс розтермінування платежу може частково вплинути на характер поведінки споживача.

Інноваційним продуктом у контексті розвитку ритейлу можна також назвати власні платіжні картки, які мережі пропонують своїм клієнтам. Це картки, які ритейлер випускає у співпраці з банком, як альтернативу програмам лояльності. Наприклад, компанія «АТБ» співпрацює із шістьма українськими банками у цьому проєкті. Так ритейлер залучає нових клієнтів та сприяє банкам у залученні нових клієнтів до їхніх банківських послуг, формуючи у такий спосіб вигідну співпрацю для обох сторін та створюючи новий формат відносин з клієнтом. За даними пресслужби компанії «АТБ», сьогодні майже 1/4 безготівкових транзакцій в мережі відбувається через такі картки, а це понад 2 млн. користувачів щомісяця. Заохочення до розрахунку такою карткою відбувається через надання додаткових знижок та акційних пропозицій на широкий асортимент товарів. Про успіх такого нововведення може свідчити також те, що сьогодні випущено понад 5 млн таких карток. Водночас споживачі активно користуються цими картками. Наприклад, як зазначив директор департаменту роздрібного банкінгу Укргазбанку Максим Ярославський, через картки «АТБ» в місяць проходять операції на загальну суму понад 20 млн грн. [73].

На основі проаналізованих даних робимо висновок про те, що ритейлери ведуть активну конкурентну боротьбу, чим спонукають зростання одне одного, що дозволяє не лише іти в ногу зі світовими ритейлерами та відповідати міжнародним трендам, але й часто створювати такі тренди і ставати прикладом для міжнародних колег.

В контексті розгляду цифрових трансформацій ритейл підприємств важливо окремо розглянути омніканальність, оскільки у її формуванні повністю залучені цифрові інструменти. Ключовим завданням омніканальності є забезпечити рівень обслуговування однакової якості в онлайн та офлайн-форматі. Онлайн-канали продажів, які сьогодні розвивають всі ритейлери, надають споживачу зручність покупок через мобільні додатки, вебсайти інтегруються для зручності перегляду й взаємодії також через мобільні пристрої. В онлайн-сегменті вже відбувається стирання кордонів між вебресурсами та мобільними застосунками. Таке завдання і в поглибленні омніканальності в ритейлу, оскільки омніканальність є наступним глобальним кроком у зміні системи торгівлі загалом як наслідок розвитку цифрових технологій.

До поглиблення омніканальної торгівлі значною мірою спонукають самі споживачі, вимоги яких до якості обслуговування, швидкості комунікації, доступу до всього асортименту товарів через будь-який канал взаємодії стають все більш вираженими. Відповідно, використання ритейлерами аналітичних інструментів для опрацювання даних про споживача та застосування інструментів штучного інтелекту забезпечують ефективне планування асортименту, підлаштування його під потреби споживача та персоналізацію маркетингових стратегій. Тобто омніканальність дає змогу формувати системний позитивний клієнтський досвід і, як наслідок, підвищити лояльність та прив'язаність до конкретного бренду. Омніканальність прийшла на зміну мультиканальному підходу, за яким кожен з каналів функціонував незалежно від іншого, канали не вибудовувалися в єдину систему, хоч і працювали з одним асортиментом. Натомість омніканальність передбачає інтеграцію взаємодії з клієнтом у фізичному магазині, на вебсайті, у мобільному застосунку, у соціальних мережах. Так ритейлери мають змогу вивчати та розуміти свою цільову аудиторію, адаптувати асортимент, відповідно до її очікувань, створювати рівноцінний сервіс у

всіх каналах продажів. Для прикладу, ритейлери вже впроваджують можливість розпочати покупки в одному каналі (онлайн) та завершити у фізичному магазині, чи навпаки — просканувати товар у фізичному магазині, а далі придбати його онлайн із доставкою додому.

Так сьогодні омніканальність більшою чи меншою мірою розвивають всі ритейлери, а вивчення цільової аудиторії дає можливість визначити, який канал зв'язку має бути пріоритетним, основним для конкретної цільовою аудиторії, з якого надалі може розширюватися клієнтський досвід на інші канали. На панельній дискусії “Український ритейл майбутнього - онлайн чи офлайн?” CEO компанії «Comfy» Ігор Хижняк зазначив, що сьогодні саме омніканальність є єдиною ефективною бізнес-моделлю для ритейлерів [74]. Також він зазначив, що завдяки омніканальності компанії вдалося реалізувати вдвічі більше товарів однієї товарної групи, аніж їхні прямі конкуренти - компанія «Розетка», а частка онлайн-продажів у компанії становить 32%. Водночас «Розетка» здійснила низку трансформацій, в результаті яких насамперед змінила формат онлайн-продажів, ставши маркетплейсом, розширила асортимент продуктами харчування, також запустила власну торгову марку та розпочала активний розвиток фізичних магазинів, яких сьогодні налічується більше 500 по Україні [75]. Так «Розетка» стала потужним гравцем ритейл ринку, а її асортимент продовольчих товарів, який стрімко розширюється, потенційно створюватиме конкуренцію для великих ритейл мереж.

Суть омніканальності полягає у синхронізації та злагодженості усіх елементів системи взаємодії з клієнтом створюючи синергію в забезпеченні позитивного клієнтського досвіду. В таблиці 2.7 відобразимо ключові елементи в системі взаємодії з клієнтом. Відповідно, єдиною системою, яка має всі ознаки омніканальності, буде така, коли у сприйнятті споживача будуть стерті бар'єри між всіма каналами взаємодії, і він буде отримувати позитивний досвід від взаємодії в будь-якому каналі.



*Рис. 2.7. Ключові ознаки омніканальності ритейл підприємства (сформовано автором на основі проведеного аналізу)*

Омніканальність практично можна охарактеризувати через наявність таких атрибутів.

Можливість обирати товар в онлайн застосунку чи на вебсайті, резервувати його чи формувати замовлення, а забирати замовлення в офлайн-магазині чи через доставку, здійснюючи оплату вже в момент отримання. Це дає змогу перевірити товар та впевнитися у покупці.

Можливість обирати та резервувати товари на сторінках ритейлера у соціальних мережах, а саму покупку здійснювати у будь-якому іншому каналі, в тому числі офлайн.

Можливість обирати продукти у фізичному магазині, відсканувати їх за допомогою застосунку, та завершити покупку онлайн із доставкою.

Наявність акаунту покупця для поглиблення взаємодії, збереження історії покупок, поширення персоналізованих акційних пропозицій з можливістю здійснити покупку в будь-якому каналі з використанням акаунту купця.

Відповідно, омніканальність забезпечує ефективну безперервну персоналізовану комунікацію зі споживачем, максимальну зручність та швидкість обслуговування в будь-якому каналі взаємодії, а отже формування позитивного клієнтського досвіду, який стане основою високої лояльності та стійкої прихильності до бренду.

Дефіцит кадрів залишається однією з ключових проблем для підприємств ритейл галузі. Експерти, власники та управлінці ритейл підприємств не прогнозують, що покращення ситуації не варто очікувати, враховуючи сьогоденні умови. Звичайно, варто розглядати й позитивні сценарії розвитку подій в Україні, проте покладатися на них не варто. У будь-якому випадку підприємства мають працювати й працюють над трансформацією HR функції та зміною акцентів у підході до життєвого циклу працівника. Очевидно, першочерговими завданнями спеціалістів із підбору персоналу є розпрацювання нових ніш для пошуку працівників, впровадження змін в специфіку статевої приналежності певних посад, зменшення бар'єрів та спрощення вимог вакансій для розширення вибірки кандидатів та підвищення ефективності найму. Значна кількість ритейлерів ще з першого року повномасштабного вторгнення почали відповідні зміни, успішність результатів яких сьогодні вже можна оцінити.

Проблеми з кадрами пов'язані сьогодні із тими ж факторами, що і в попередні роки після повномасштабного вторгнення. Відповідно до результатів опитування, проведеного Європейською Бізнес-асоціацією у 2023 році, в складі Сил Оборони України перебуває в середньому 20% (залежно від регіону) працівників різних компаній[76]. Ці дані свідчать про суттєву потребу в заміщенні відповідних працівників, або ж оптимізації штату (перерозподіл функцій, обов'язків між наявними працівниками, збільшення навантаження на працівників). Також досі триває міграція населення за кордон, хоч вже не такими темпами як це було у 2022

та 2023 роках. Очевидно, масова міграція призвела до втрати як кваліфікованих працівників, так і лінійного персоналу. Окремо слід також виділити масову внутрішню міграцію, яка продовжується і сьогодні (також значно нижчими темпами, ніж на початку повномасштабного вторгнення) та буде тривати до завершення війни. Відповідно, ВПО намагаються знайти роботу в новому регіоні за своїм профілем, компетенціями, досвідом та відповідним рівнем винагороди, наближеним до попереднього. Часто із цим виникають труднощі, оскільки в регіонах, куди переїжджають ВПО, можуть не бути затребуваними ті чи інші спеціальності, або можливий перенасичений ринок саме в цих професіях. Тому людям доводиться обирати нові професії, перекваліфіковуватися та часто погоджуватися на значно нижчий рівень винагороди.

Зростаюча кількість продовольчих магазинів, супермаркетів, торгових центрів суттєво посилює конкуренцію на ринку праці, при цьому для ритейлерів найбільш затребуваними на сьогодні є вузькоспеціалізовані фахівці, лінійні працівники та менеджери середньої ланки. Відповідно, до більшості вакансій ритейлери конкурують з великою кількістю підприємств інших напрямків, таких як автозаправні станції, підприємства готельно-ресторанної сфери, виробництва та ін. Особливий попит серед ритейл підприємств, відповідно до нашого емпіричного дослідження (аналізу вакансії на ресурсах із пошуку працівників, оголошень на сайтах компанії), спостерігається на працівників торгового залу, вантажників, касирів, фасувальників, спеціалістів кондитерського, хлібопекарського, та інших виробничих відділів. Також із розвитком онлайн торгівлі помітно зросла кількість вакансій, пов'язаних з цим напрямком, а саме SMM-спеціалісти, оператори підтримки, онлайн консультанти та менеджери по роботі з клієнтами.

Водночас в підприємствах ритейл галузі завжди відзначалася висока плинність кадрів. До прикладу, в 2021 році середньорічна плинність кадрів у галузі була на рівні 80%, що є найвищим показником серед усіх роботодавців [77]. Сьогодні суттєвих змін до показника плинності не слід очікувати, оскільки для його зменшення немає жодних передумов. Що більше, згідно з даними Міністерства економіки України, за наступні 10 років в Україні буде потреба в залученні 4,5 млн

співробітників для того, щоб забезпечити стабілізацію та відновлення економіки [78]. Відповідно, можемо зробити висновок про те, що найближчі роки ринок праці буде на стороні кандидатів, а завданням ритейл підприємств буде створення конкурентних умов для заохочення кандидатів віддати перевагу праці саме в їхніх компаніях.

Зважаючи на проблеми з дефіцитом працівників та на невтішні прогнози про ринок праці у найближчому майбутньому, підприємства вже починають реалізовувати нові стратегії із зацікавлення, пошуку, перекваліфікації чи утримання персоналу. Успіх деяких ритейл компаній у цьому напрямку вже може бути предметом аналізу та прикладом для наслідування. Так, з 2023 року компанія Fozzy Group почала активно реалізовувати стратегію найму неповнолітніх. На початку в тестовому режимі компанія оголосила про можливість працевлаштування дітей працівників, а оскільки це принесло очікуваний результат, то компанія розширила можливість працевлаштування для всіх охочих неповнолітніх, в результаті чого станом сьогодні в компанії працевлаштовано 1200 підлітків віком 16-17 років. Компанія визначила ряд посад, які можуть обіймати працівники такого віку, відповідно до чинного законодавства, такі як продавець торгового залу, пакувальник онлайн замовлень, фасувальник [79].

Виокремлені посади повністю відповідають вимогам трудового законодавства, тобто вони не пов'язані із фізичними навантаженнями, дають можливість гнучко спланувати робоче навантаження, корелюючи його із навчанням чи відпочинком, не є шкідливими для здоров'я, відповідають умовам, визначеним законодавством про обмеження щодо кількості робочих годин. Тобто компанія Fozzy Group адаптувалася до умов, та, попри складнощі й обмеження в організації робочого процесу для неповнолітніх, все ж успішно реалізувала таку систему найму й продовжує її розвивати, транслуючи назовні свій успіх та демонструючи в такий спосіб іншим компаніям таку можливість на ринку праці.

Практично для кожного підприємства ритейл сфери найбільшою мірою ускладнилося закриття вакансій на посади, які переважно займають чоловіки — вантажники, автомеханіки, водії вантажного транспорту та складської техніки,

працівники служби безпеки та інші посади, які передбачають важку фізичну працю та навантаження. Представники компанії «АТБ» в одному з інтерв'ю зазначили, що з-поміж їхніх працівників мобілізовано 4000 чоловіків, це становить 10% від всієї кількості працівників чоловічої статі [80]. Для такої значної кількості мобілізованих працівників виникла необхідність негайно знаходити заміну, адже від їхньої роботи залежали конкретні ділянки в операційному процесі, що в межах постійно працюючого бізнесу є критично важливим, а зупинка роботи на будь-якій ділянці є неможливою через взаємопов'язаність та взаємозалежність процесів. Відтак, в компанії «АТБ» зазначили, що близько 900 жінок працюють у службі безпеки, окремо проводять навчання для жінок на водіїв автотранспорту. Водночас в компанії «АТБ» намагаються автоматизувати частину складської роботи, щоб знизити потребу у наймі вантажників, проте це тривалий і коштовний проєкт. В компанії «Ашан» жінок навчають професії розробника м'яса чи риби, інших подібних професій, проте мають труднощі з вантажниками та приймальниками товарів, оскільки ця посада передбачає важку фізичну працю, відповідно жінки в більшості не будуть погоджуватися на таку роботу. Також у компанії «Наш Край» проводять навчання для жінок з керування вантажним транспортом.

Через обставини війни, а особливо повномасштабного вторгнення, для роботодавців сформувався новий сегмент на ринку праці для пошуку кандидатів - це ветерани війни, кількість яких постійно зростає і буде зростати в найближчому майбутньому. Щобільше, за даними дослідження, проведеного Українським ветеранським фондом, тільки 11% ветеранів повертаються на роботу у підприємства, де вони працювали до військової служби [81].

За результатами опитування роботодавців, проведеного в кінці 2024 року ресурсом із працевлаштування [Work.ua](https://work.ua), 46% респондентів зазначили, що вже мають у своєму штаті ветеранів, 88% респондентів зазначили, що готові надалі наймати ветеранів, 58% респондентів вказали, що при виборі кандидата готові надавати перевагу ветеранам [82]. Таким чином дані з цього опитування теж підтверджують готовність підприємств до працевлаштування ветеранів. Водночас HR спеціалісти звертають увагу на те, що компаніям необхідно працювати над підготовкою до роботи з

ветеранами. Анастасія Розлуцька, керівник платформи “Назустріч”, яка створена для того, щоб допомогти ветеранам знайти роботу, а роботодавцям залучати кандидатів з військовим досвідом, зазначила, що компанії мають створювати культуру працевлаштування ветеранів через підвищення обізнаності працівників та створення безпечного психологічного середовища для ветеранів, а військовий досвід рекомендують враховувати серед інших [83]. Також сьогодні існує чимало програм з навчання роботодавців співпраці з ветеранами від ветеранських організацій та центрів підтримки ветеранів, наприклад, Ветеранський хаб презентував ґрунтовний посібник для роботодавців “Як працювати з ветеранами та розуміти їхні потреби”, який розповсюджувався у різних інформаційних каналах, через центри зайнятості, а також його можна знайти у вільному доступі на ресурсі Ветеранського хабу [84].

Однозначно, що значною мірою від роботодавця залежить успіх найму адаптації ветеранів. На основі проведеного нами аналізу аспекту та перспектив працевлаштування ветеранів, визначимо ключові, на нашу думку, фактори, які є необхідними для досягнення підприємством очікуваного результату в працевлаштуванні ветеранів.

У підсумку варто зазначити що розвиток українського ритейлу є не лише одним з ключових рушіїв відновлення економіки України, але й слугує маркером у формуванні впевненості громадян України у позитивному майбутньому, демонструючи своїм прикладом, що українське середовище є сприятливим для інвестицій та довгострокового планування розвитку. Ритейл з перших днів війни виступив гарантом стабільності та продовольчої безпеки, забезпечуючи споживачів усіма необхідними товарами, попри надзвичайні критичні обставини.

Знаковим є те, що ритейл підприємствам вдалося не тільки відновити свою роботу та досягнути показників до повномасштабного вторгнення, але й активно розвиватися, розширюючи свою діяльність, впроваджуючи нові технології, інвестувати у розвиток інфраструктури.

## Висновки до Розділу 2

1. Проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що ритейл підприємства України демонструють стійкість попри виклики війни, COVID-19 та економічні кризи, з відновленням обсягів торгівлі, робочих місць та інвестицій у цифровізацію у 2023–2024 рр., де супермаркети та гіпермаркети зберігають домінування (37–42% обороту). Лідери як Fozzy Group (Le Silpo), GT Partners та SPAR розширюють мережі (до 709 магазинів у топ-гравців), впроваджуючи dark stores, Big Data та CRM для адаптації до онлайн-торгівлі та зниження витрат. Майбутній ріст прогнозується на рівні 2,5–6,2% до 2029 р., з фокусом на Industry 4.0, екосистеми та стале відновлення.

2. Ключове місце в дослідженні змін займає питання цифрової трансформації та її впливу на інші організаційні зміни на підприємствах ритейл галузі та їхнього розвитку в цілому. Перш за все важливо оцінювати цифрову зрілість підприємств, що виявляється у рівні використання підприємством цифрових технологій та інструментів для оптимізації, автоматизації та покращення своїх процесів, продуктів чи послуг.

3. Визначено фактори впливу на діяльність та розвиток ритейл підприємств та згруповано їх відповідно до вагомості та рівня впливу. Проаналізовано ряд зовнішніх та внутрішніх факторів впливу та визначено рівень впливу кожного фактору на діяльність підприємства. Визначено характер впливу зовнішніх факторів на внутрішні.

4. Встановлено, що ритейл є свого роду маркером рівня доходу населення, оскільки через відображення динаміки реалізації товарів та послуг, попиту на товари різних категорій, споживацьку поведінку можна визначати рівень добробуту населення та формувати оцінку стану економіки загалом. Визначено, що найбільш суттєві коливання показників реалізації продукції чи послуг відбуваються в період криз, відповідно відстеження будь-яких змін в цьому сегменті мають слугувати індикатором потреби відповідних змін на підприємстві.

5. Дослідження особливостей реалізації змін на підприємствах ритейл-галузі дозволив виділити технології змін у ритейл-галузі України, які зосереджені на

цифровій трансформації, автоматизації та омніканальних моделях, що дозволяють мережам адаптуватися до війни, зростання онлайн-торгівлі та потреб персоналізації. Ключові інструменти включають AI, Big Data, CRM/ERP, dark stores та IoT для оптимізації логістики, запасів і клієнтського досвіду, з акцентом на Industry 4.0 для підвищення ефективності.

6. Тенденції розвитку європейського ритейлу суттєво впливають на діяльність українських підприємств через інтеграцію в глобальні ланцюги, технологічний трансфер та адаптацію до спільних викликів, таких як економія та цифровізація, стимулюючи гіперперсоналізацію, омніканальність та стале споживання. Це прискорює відновлення українського сектору після війни, з фокусом на AI, прозорість поставок та гібридні формати, де лідери як Fozzy та SPAR запозичують європейські практики для росту на 2,5–6% до 2029 р.

Основні наукові результати другого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора:

1. Стець С. С. Роль досвіду європейських ритейл-підприємств у процесі трансформацій українських компаній // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8(290). С. 222–232. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-222-232.

2. Stets S. Prospects and threats of digital transformation in the retail industry of Ukraine // Modern Science. 2025. DOI: 10.62204/2336-498X-2025-2-6.

3. Стець С. С. Ключові чинники успіху цифрових трансформацій на підприємствах // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 17–18 жовтня 2024 р.). Львів, 2024. С. 366–367.

4. Стець С. С. Проведення опитувань рівня залученості в процесі підготовки до організаційних змін // Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження в підготовку фахівців з економіки та управління : матеріали науково-педагогічного стажування (м. Рига, Латвія, 5 травня – 15 червня 2025 р.). Рига, 2025. С. 133–135.

5. Стець С. С. Вплив перешкод на успішність організаційних змін на підприємствах // Стабілізація фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 квітня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 107–110.

## РОЗДІЛ 3.

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У РИТЕЙЛ-ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1 Методичні засади оцінювання готовності підприємств ритейл галузі до змін

Результати теоретичних засад управління змінами та дослідження практики впровадження змін на ритейл підприємствах в Україні доводять доцільність моделювання концептуальних засад оцінювання готовності підприємства до змін. Практична діяльність управління змінами повинна базуватися на організаційному переході від теоретичних засад управління до практичного впровадження системи управління змінами в діяльність суб'єктів господарювання. Такий перехід потребує від менеджменту підвищення вимог до обґрунтованості управлінських рішень, що можливо лише за умов проведення оцінки готовності підприємств до впровадження змін.

Дослідження практики діяльності ритейл підприємств доводить, що однією з відмінностей якості менеджменту є орієнтація одних керівників лише на задоволення власних потреб, інших – на задоволення потреб суспільства та отримання прибутку. Якщо менеджмент будь-якого рівня не вміє або не хоче змінюватись у разі появи нових можливостей (а це буває не часто), стабільність розвитку підприємства суттєво обмежується.

Практичні результати аналізу діяльності підприємств ритейл дають змогу зробити висновки про потреби керівництва підприємств постійного оцінювання стану готовності підприємства до впровадження змін в їх діяльність. Для того, щоб усвідомити та відобразити реалії сучасного стану розвитку підприємства та галузі в стратегії діяльності, керівник змушений застосовувати сучасні методичні прийоми аналізу і моделювання видів змін. Аналіз існуючих методичних засад діагностики діяльності суб'єктів господарювання висуває на перший план застосування системного підходу для формування таких засад. Частковий аналіз проблеми, як би ретельно він не проводився, лише вносить плутанину та призводить до дезорієнтації керівників підприємств.

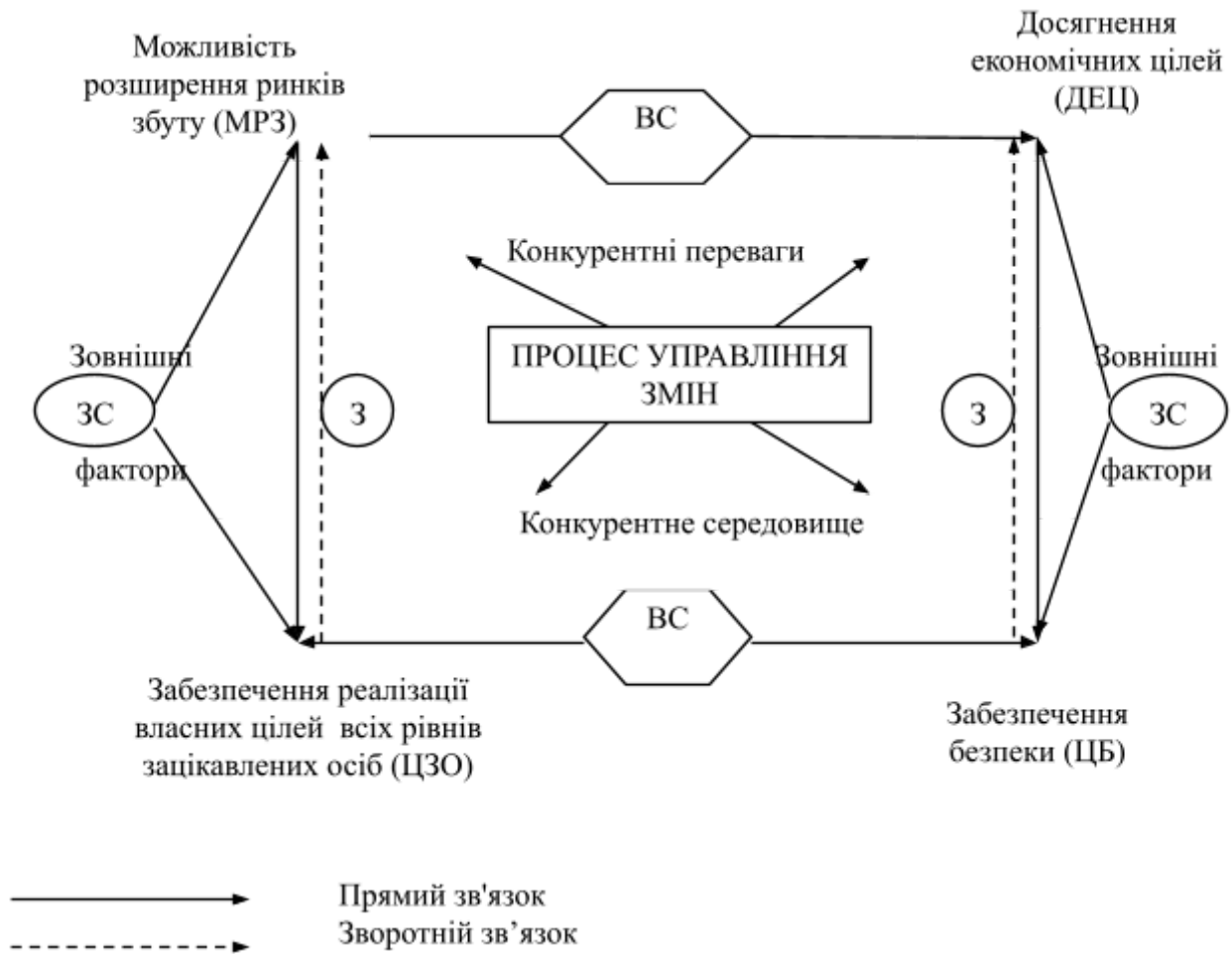
Системний підхід до діагностики передбачає розуміння підприємства як організації, яку доцільно розглядати як соціально-економічну систему, здатну функціонувати в умовах змін. Для таких підприємств характерні такі риси:

- прагнення створювати нові, відмінні від уже існуючих на ринку продукти чи послуги, а також змінювати і трансформувати ціннісні орієнтири;
- інноваційне мислення керівництва як специфічний вид діяльності, спрямований на формування нових якісних характеристик ресурсів задля задоволення нових потреб;
- цілеспрямований пошук джерел інновацій і зміни їхніх ознак, що може свідчити про успішність; підприємства, які орієнтуються на розвиток, постійно шукають зміни, реагують на них і використовують їх як потенційні можливості для успіху;
- впровадження прогресивної політики в організаційну структуру управління, розвиток кадрового потенціалу, а також у систему оплати праці і мотивації.

Виходячи із загальних ознак, що притаманні суб'єктам господарювання, які орієнтуються на зміни, варто окреслити основні об'єкти діагностики поведінки підприємства. До них належать три групи узагальнень, властивих підприємницькій діяльності:

- що може бути досягнуто підприємством внаслідок впровадження змін та які ресурси для цього необхідні;
- які ресурси потрібні для переходу від поточного стану до очікуваного результату після змін;
- яку організаційну та юридичну форму варто обрати для підприємства і якими підсистемами управління потребують змін для здійснення організаційних змін.

Дослідження теоретичних аспектів системи управління змінами, що активізують діяльність ритейл підприємств, підтверджують, що об'єктами діагностики мають бути наступні об'єкти: можливості розширення ринків збуту підприємства (МРЗ), досягнення економічних цілей (ДЕЦ), забезпечення реалізації власних цілей усіх рівнів зацікавлених осіб (ЦЗО) та забезпечення безпеки підприємства (ЗБ). На рисунку 3.1 подано модель взаємозв'язку цих важелів і рушійних сил системи змін.



*Рис. 3.1. Модель взаємозв'язку важелів впливу системи управління змінами (авторська розробка)*

Важливими важелем впливу на модель управління змін є фактори зовнішнього середовища (ЗС) та внутрішні фактори (ВС). Проведені дослідження дадуть змогу визначити основні показники, які характеризують готовність підприємства до впровадження змін.

Основною метою оцінки готовності підприємства до змін є пошук, вибір, формування та забезпечення формування системи управління, яка давала б можливість підприємствам реалізовувати результативні стратегії змін. Оскільки, на думку автора, складовими діагностики об'єктів змін є середовище організації, то виникає необхідність в тому, щоб розробити такі методичні рекомендації оцінювання об'єктів змін, що відповідали б наступним вимогам:

- могла б бути використана суб'єктами різних сфер діяльності;
- була чітко структурована і таким чином дозволяла повно та коректно характеризувати вплив макро- та мікросередовища на визначення позиції підприємства-ритейлу;
- дозволяла визначати підсистеми підприємства, які не готові до змін;
- дозволяла визначати стратегічні напрями діяльності, що потребують змін.

Виходячи з вище названих вимог, визначимо завдання, що будуть вирішені у випадку її застосування:

- коректування цілей діяльності ритейл підприємства;
- здійснення комплексного аналізу похідної економічної ситуації;
- постійний облік чинників невизначеності зовнішнього середовища;
- діагностика ситуації підсистем управління підприємства;
- розрахунок рівня конкурентних переваг підприємства;
- формування пріоритетних стратегій в залежності від змін ситуаційних та стратегічних змінних.

Представлені вище вимоги до методичних рекомендацій, а також її завдання визначили її логічну послідовність.

У зв'язку з цим доцільним є дотримання вимог, що запропоновані методичні рекомендації повинні базуватися на двох аспектах:

- 1) на всебічній діагностиці підсистем ритейл підприємства;
- 2) на визначенні рівня готовності підприємства до змін.

Запропонована методика представлена у вигляді структурної схеми

Представлені вище вимоги до методики оцінювання готовності підприємства до впровадження змін на ритейл підприємствах, а також її завдання визначили її логічну послідовність. Запропонована методика представлена у вигляді структурної схеми (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Структурна схема методичних засад оцінювання готовності підприємства до впровадження змін (авторська розробка)*

Першою проблемою, яку варто вирішити - це пошук метрик, які актуальні саме для конкретного ритейл підприємства.

Дослідження методів моніторингу в ритейл дозволяє зробити висновки, що у ритейл не існує універсального набору метрик. Те, що критично для однієї компанії, може бути майже неважливим для іншої. Усе залежить від масштабу бізнесу та типу суб'єкту господарювання.

Для одного магазину або невеликої мережі, де власник щодня бачить клієнтів і запаси, першочерговими будуть метрики, які дають швидкий зворотний зв'язок:

- трафік, конверсія і середній чек - щоб розуміти, як працює торговий зал і персонал;
- оборотність запасів і OOS rate - щоб не втрачати гроші через порожні полиці або надлишки;
- Promotion Uplift - допоможе оцінити, чи дійсно акції стимулюють продаж, а не просто знижують маржу.

Для великої мережі із десятками точок акценти моніторингу зміщуються. Тут важливо вже не лише продавати, а й масштабовано керувати прибутковістю та ефективністю площ.

У центрі уваги GMROI, Sales per Square Meter, Shrinkage, Retention Rate (табл. 3.1) Основна мета моніторингу - побачити, які магазини перевищують середні показники, а які "просідають", і чому. Фактично мова йде про управління СЗГ ритейл підприємством. Бізнес-аналітики часто ці дані зводять у дашборди з KPI по мережі, де видно не лише цифри, а й тренди по регіонах, категоріях чи форматах. За специфікою діяльності СЗГ ритейл підприємств

тип бізнесу диктує свій набір пріоритетів:

- для АЗС - важливі швидкість обслуговування, середній чек і маржинальність супутніх товарів;
- продуктовий магазин - критичні оборотність запасів, shrinkage та out-of-stock rate;
- іграшковий - сезонність і ефективність промо: чи вдається "пік" продажів розтягнути у часі;
- магазин техніки - ключові метрики: GMROI, конверсія та залученість клієнтів у сервісні програми.

## Метрики ритейл підприємств

| Назва показника                             | Формула   | Особливості  |
|---|---|--|
| 1. Продажі на квадратний метр               | Продажі на $1\text{ м}^2$ = Загальний обсяг продажів / Торгова площа в $\text{м}^2$ | Однією з найбільш фундаментальних метрик для супермаркетів є продажі на $1\text{ м}^2$ . Цей показник ефективності для продуктових магазинів є критично важливим індикатором того, наскільки ефективно торговельна площа генерує дохід.  |
| 2. Валова рентабельність інвестицій (GMROI) | $\text{GMROI} = \text{Валова маржа} / \text{Середня вартість запасів}$              | <u>GMROI</u> оцінює, скільки валового прибутку отримано на кожен долар інвестицій в запаси. Високий показник GMROI свідчить про те, що запаси управляються розумно і приносять значний прибуток, що є життєво важливим показником для фінансових відділів супермаркетів                |
| 3. Коефіцієнт оборотності запасів (O3)      | $\text{O3} = \text{Собівартість РП} / \text{Середні запаси}$                        | Цей KPI вимірює, як часто запаси продаються і заміщаються протягом певного періоду. Висока оборотність запасів означає, що товари реалізуються швидко, зменшуючи витрати на зберігання та псування швидкопсувних продуктів.  |
| 4. Середня вартість транзакції (ATV)        | $\text{ATV} = \text{загальний дохід} / \text{кількість транзакцій}$                 | ATV допомагає оцінити середню суму, яку кожен покупець витрачає за один візит. Це важливий показник для стратегій допродажу та перехресних продажів. Рітейлери використовують цей показник для виявлення тенденцій та оптимізації ціноутворення, рекламних акцій і навчання персоналу. |
| 5. Розмір кошика                            | <i>Фізична величина</i>   | Тісно пов'язаний з ATV, розмір кошика вимірює середню кількість товарів на одну транзакцію покупця. Зростання цього KPI може свідчити про покращення методів перехресних продажів та розміщення товарів.   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 6. Коефіцієнт конверсії (Кк)                   | $K_k = (\text{Кількість покупок} / \text{Загальний пішохідний трафік}) \times 100$  | У фізичному ритейлі коефіцієнт конверсії - це відсоток відвідувачів, які здійснюють покупку. Розуміння цього показника показує, наскільки добре ваш магазин перетворює пішохідний трафік у продажі.                           |
| 7. Коефіцієнт утримання клієнтів (Ку.к.)       | <p>Коефіцієнт утримання клієнтів = <math>[(E - N) / S] \times 100</math>. Де:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-E - кількість клієнтів на кінець періоду;</li> <li>-N - кількість нових клієнтів, залучених протягом періоду;</li> <li>- S - кількість клієнтів на початку періоду</li> </ul>   | Утримання клієнтів є життєво важливим для роздрібно́ї торгівлі в супермаркетах, де постійні клієнти забезпечують стабільний дохід. Цей показник відображає відсоток клієнтів, які повертаються протягом певного періоду часу. |
| 8. Коефіцієнт збитків (Кз)                     | $K_z = (\text{Втрати запасів} / \text{Загальна кількість запасів}) \times 100$  | Кз вимірює втрати запасів через крадіжки, псування або адміністративні помилки. Високий рівень псування може суттєво вплинути на прибуток.  |
| 9. Доступність запасів (On-Shelf Availability) | <p>Формула для розрахунку OSA зазвичай має такий вигляд:</p> $OSA = \left(\frac{K}{Z}\right) \times 100\%$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K — кількість товарів або груп товарів, які реально присутні для продажу на полиці (можуть враховуватися групи взаємозамінних товарів);</li> <li>• Z — загальна кількість товарів, які повинні бути представлені в магазині згідно з встановленою асортиментною матрицею.</li> </ul> | Цей KPI вимірює, наскільки часто товари доступні для продажу, коли вони потрібні клієнтам. Погана наявність запасів безпосередньо впливає на продажі та задоволеність клієнтів.   |
| 10. Аналіз споживчого кошика                   | <p><i>Інтеграційний показник:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість додавань у кошик — скільки разів товари були додані до кошика за певний період;</li> <li>• конверсія кошика — відношення користувачів, які додали товари у кошик, до тих, хто завершив покупку;</li> </ul>   | Аналіз споживчого кошика включає кілька ключових метрик, які допомагають оцінити поведінку споживачів, структуру їхніх покупок і ефективність торговельних процесів.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● вартість середнього чека (Average Basket Value) — середня сума покупки, що відображає фінансову оцінку середнього споживчого кошика;</li> <li>● частота покинутих кошиків — відсоток випадків, коли товар додано в кошик, але покупка не завершена;</li> <li>● частота повторних покупок — показує наскільки споживачі повертаються для повторного формування кошика;</li> <li>● метрики асоціацій товарів — наприклад, як часто товари купуються разом, що допомагає у крос-продажах і формуванні промоакцій.</li> <li>● Демографічні показники — вік, стать, географія покупців, що допомагає краще налаштувати маркетинг і асортимент.</li> </ul> <p>Ці метрики дають змогу аналізувати поведінку клієнтів, виявляти проблеми на шляху до завершення покупки та оптимізувати пропозицію товарів відповідно до потреб аудиторії.</p> |  |
|--|---|--|

При організаціях моніторингу за метриками фахівці рекомендують не контролювати все одразу. Можливо обрати 3–5 показників, які дійсно впливають на результативність змін для конкретного об’єкту змін. Зміна особливостей діяльності підприємств потребує зміни системи метрик. Тому важливим є етап моніторингу та групування метрик, що впливають на управління змінами.

### **3.2. Результати моніторингу показників-індикаторів готовності підприємств ритейл галузі до змін**

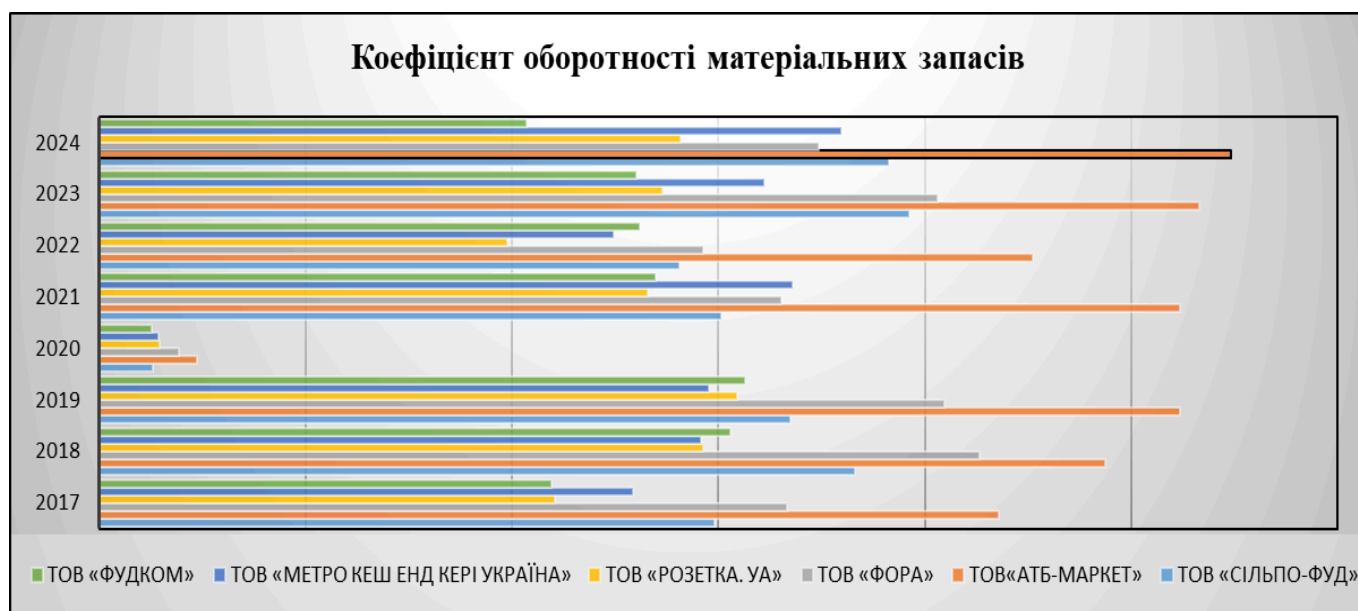
Моніторинг готовності до змін у ритейлі визначає здатність бізнесу реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стійкість і конкурентні переваги. Цей процес дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та швидко адаптуватися до нових умов, таких як зміни попиту чи технологічні інновації. Без нього підприємства ризикують втратити частку ринку через повільну реакцію.

У якості об'єкта дослідження нами було обрано шість підприємств ритейлу діяльності України: ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «РОЗЕТКА. УА», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ТОВ «ФУДКОМ». Похідна інформація представлена в Додатку А.

Таблиця 3.2

**Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (Комз)**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|------------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 2,980            | 4,362            | 3,333      | 2,206             | 2,589                            | 2,192        |
| 2018 | 3,660            | 4,875            | 4,265      | 2,925             | 2,917                            | 3,059        |
| 2019 | 3,348            | 5,239            | 4,094      | 3,091             | 2,953                            | 3,132        |
| 2020 | 0,258            | 0,471            | 0,388      | 0,294             | 0,289                            | 0,256        |
| 2021 | 3,012            | 5,239            | 3,303      | 2,659             | 3,362                            | 2,698        |
| 2022 | 2,814            | 4,526            | 2,928      | 1,975             | 2,496                            | 2,619        |
| 2023 | 3,925            | 5,331            | 4,065      | 2,729             | 3,224                            | 2,605        |
| 2024 | 3,8247           | 5,4855           | 3,4880     | 2,8185            | 3,5954                           | 2,0696       |



*Рис. 3.3. Динаміка коефіцієнту оборотності матеріальних запасів (Комз) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

У ритейлі вищі значення коефіцієнту оборотності матеріальних запасів (8-18 для роздрібної торгівлі) вказують на ефективне управління, швидку реалізацію та низькі витрати на зберігання. Для продуктового сегменту України норми Комз нижчі (4-8 оборотів) через товари, які швидко псуються.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» займає лідируючу позицію зі значенням коефіцієнту - 5,0 у 2024 р. (5,4855), що перевищує середньо-галузеві значення на 25–30%, і забезпечує період обороту - 67 днів. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» застосовує дискаунтер-модель, тому стимулюється прискорений товарообіг через стратегію низьких цін, стандартизований асортимент та оптимізована мережа постачань. В результаті мінімізуються ризики накопичення запасів. Стабільне домінування (середнє 4,8 за період 2017 – 2024 рр.) корелює з високою часткою ринку в продуктовому ритейлі України, підтверджуючи ефективність вертикальної інтеграції.

ТОВ «ФОРА» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» формують стабільний середній сегмент зі значеннями Комз на рівні 3,5–4,0 (2024: 3,4880 та 3,8247), демонструючи періоди обороту 93–105 днів та пікові значення у 2023 р. (4,065 та 3,925). Ці показники відображають баланс між преміум-асортиментом (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД») та гібридним форматом (ТОВ «ФОРА»), з відновленням після 2020 р. за рахунок локальних ланцюгів постачань, але з волатильністю через сезонність та конкуренцію. Ефективність товарообігу обмежується ширшим асортиментом, що підвищує середньорічний запас порівняно з дискаунтерами.

Оборотність матеріальних запасів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» має зростаючий оптовий формат і характеризується позитивною динамікою зростання Комз до 3,5954 у 2024 р. (період обороту 101 день). Ці значення є типовими для оптово-роздрібного сегменту, які фокусуються на B2B-продажі та об'ємні закупівлі. Підвищення на 39% у порівнянні з 2020 р. пояснюється адаптацією до NoReCa-сегменту та логістичною оптимізацією, хоча нижча інтенсивність, порівняно з чистим ритейлом, зумовлена специфікою великих партій. Показник відповідає нормам оптової торгівлі (3–5 оборотів), з потенціалом зростання платформ та сервісів для логістики та цифрової аналітики попиту.

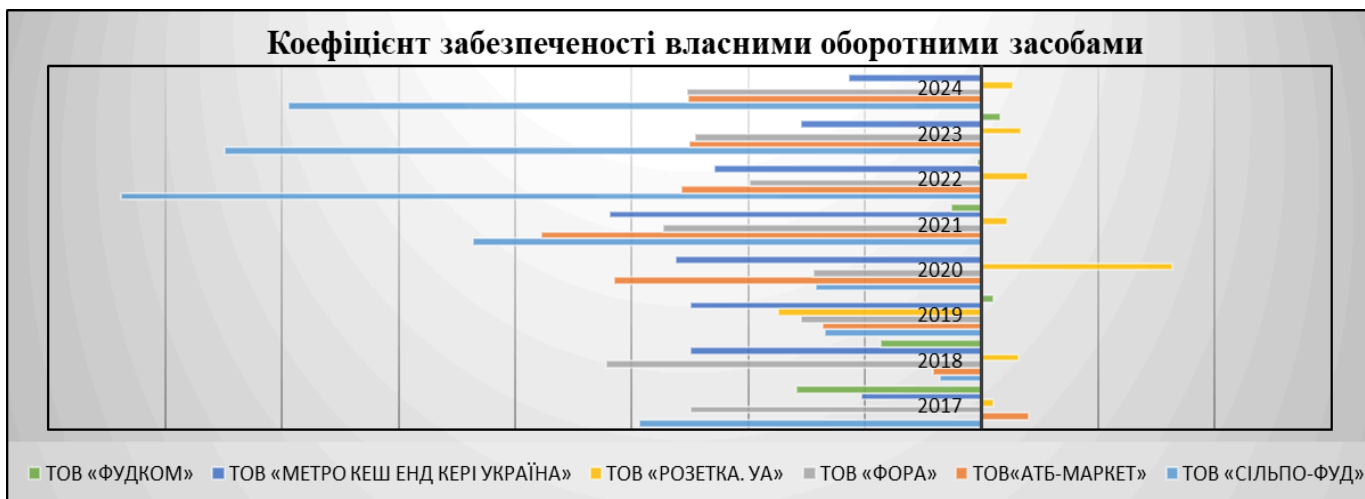
До ризикового сегменту, за значеннями Комз, увійшли ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та ТОВ «ФУДКОМ». Вони посідають нижні позиції зі значеннями коефіцієнтів на рівні 2,5 у 2024 р. (2,8185 та 2,0696 відповідно), що відповідає періоду обороту 130–177 днів та вказує на системні ризики. Для Rozetka.ua низька оборотність пов'язана з онлайн-логістикою, широким не харчовим асортиментом та витратами на fulfillment, тоді як Фудком страждає від можливого дисбалансу асортименту товарів, що швидко псуються, та слабкої прогнозованості попиту. Ці фактори підвищують вразливість до інфляції запасів, вимагаючи реструктуризації SKU та інтеграції ABC-аналізу.

Отже, високі значення коефіцієнтів оборотності матеріальних запасів досягаються завдяки успіху промо, низьких цін та аналітики попиту. Підприємствам з низьким рівнем коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, необхідно скоротити запаси товарів, що швидко псуються, оптимізувати мерчандайзинг для прискорення до значень оборотів більше 4. Також, рекомендується застосовувати омніканальні стратегії, для підвищення оборотності, звільнення коштів для інвестицій (з постійним моніторингом періоду обороту для уникнення дефіциту).

Таблиця 3.3

**Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Кзвоз)**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | -0,587           | 0,080           | -0,500     | 0,021             | -0,207                           | -0,318       |
| 2018 | -0,072           | -0,083          | -0,643     | 0,063             | -0,500                           | -0,174       |
| 2019 | -0,268           | -0,272          | -0,310     | -0,348            | -0,499                           | 0,020        |
| 2020 | -0,285           | -0,630          | -0,288     | 0,326             | -0,524                           | -0,002       |
| 2021 | -0,873           | -0,755          | -0,546     | 0,043             | -0,638                           | -0,052       |
| 2022 | -1,476           | -0,515          | -0,398     | 0,078             | -0,459                           | -0,007       |
| 2023 | -1,297           | -0,502          | -0,491     | 0,067             | -0,309                           | 0,032        |
| 2024 | -1,188           | -0,503          | -0,505     | 0,053             | -0,228                           | 0,0001       |



*Рис. 3.4. Динаміка коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами (Кзвоз) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Аналіз коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами підприємств, за період 2017–2024 рр., свідчить про загальну негативну тенденцію для більшості компаній, що вказує на недостатність власного оборотного капіталу для покриття оборотних активів. Якщо він позитивний і близький до 1, це означає, що підприємство повністю або навіть із запасом забезпечене власними обіговими ресурсами. Негативні значення свідчать про те, що підприємство має дефіцит власних оборотних засобів і змушене використовувати позикові або короткострокові зобов'язання для покриття обігових активів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом всіх років показує стабільно негативні значення із тенденцією до погіршення - від -0,587 у 2017-му до мінімуму -1,476 у 2022 році. Це свідчить про значну нестачу власних оборотних коштів, з негативною динамікою, і потенційні ризики ліквідності та фінансової стійкості.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» також демонструє негативні значення Кзвоз у майже всі роки, крім 2017, коли він має позитивне значення (0,080). Починаючи з 2018 року, коефіцієнт залишається стабільно негативним у діапазоні від -0,083 до -0,755, що вказує на стійку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «ФОРА» має переважно негативні значення з деякими коливаннями: від -0,5 у 2017-му до -0,398 у 2022 році. Це свідчить про невелике покращення, проте підприємство все одно має дефіцит власних обігових коштів.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» вирізняється серед інших - Кзвоз у більшості років є позитивним, хоч і зі значеннями близькими до нуля (0,021 у 2017р. та 0,326 у 2020р.), що свідчить про приблизну збалансованість власних оборотних засобів і оборотних активів. Підприємство має найкращу ліквідність та фінансову автономію серед аналізованих.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» демонструє стабільно негативні показники, які варіюються від -0,207 у 2017 до -0,638 у 2021, після чого вони трішки покращуються до -0,228 у 2024. Це свідчить про проблеми з власним капіталом, хоча й є тенденція до певного поліпшення у останні роки.

ТОВ «ФУДКОМ» має найближчі до нуля значення Кзвоз із помірною змінністю: від від'ємних значень -0,318 у 2017 до незначних позитивних значень (0,032 - у 2023, 0,0001 - у 2024). Ситуація свідчить про майже збалансовану структуру оборотних ресурсів, коли підприємство дещо консолідувало власний капітал.

Загалом видно, негативну тенденцію для більшості підприємств, так як спостерігається дефіцит власних оборотних коштів, що може призводити до залежності від зовнішнього фінансування та потенційних ризиків фінансової стійкості. Особливо у періоди економічної нестабільності. Винятком є ТОВ «РОЗЕТКА. УА», яке має позитивну тенденцію у забезпеченні обіговими ресурсами, а також ТОВ «ФУДКОМ», де відзначається стабільність та покращення у балансуванні власних оборотних засобів.

Підприємствам з негативним коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами слід підвищувати власний оборотний капітал, шляхом оптимізації запасів, покращувати розрахунки із дебіторами, підвищувати ефективність управління короткостроковими зобов'язаннями і, за можливості, збільшувати власний капітал для зниження фінансових ризиків.

## Коефіцієнт ділової активності (Кда)

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА.УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|------------------|------------|------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 0,510            | 1,326            | 1,105      | 1,531            | 0,614                            | 0,457        |
| 2018 | 0,666            | 1,495            | 1,487      | 1,667            | 0,700                            | 0,705        |
| 2019 | 0,625            | 1,309            | 1,031      | 1,730            | 0,683                            | 0,894        |
| 2020 | 0,546            | 1,041            | 0,897      | 1,934            | 0,809                            | 1,005        |
| 2021 | 0,528            | 0,953            | 0,918      | 1,519            | 0,903                            | 1,079        |
| 2022 | 0,484            | 0,888            | 0,704      | 1,167            | 0,702                            | 1,089        |
| 2023 | 0,632            | 1,022            | 1,124      | 1,498            | 0,822                            | 1,172        |
| 2024 | 0,690            | 1,024            | 1,011      | 1,474            | 0,771                            | 1,057        |

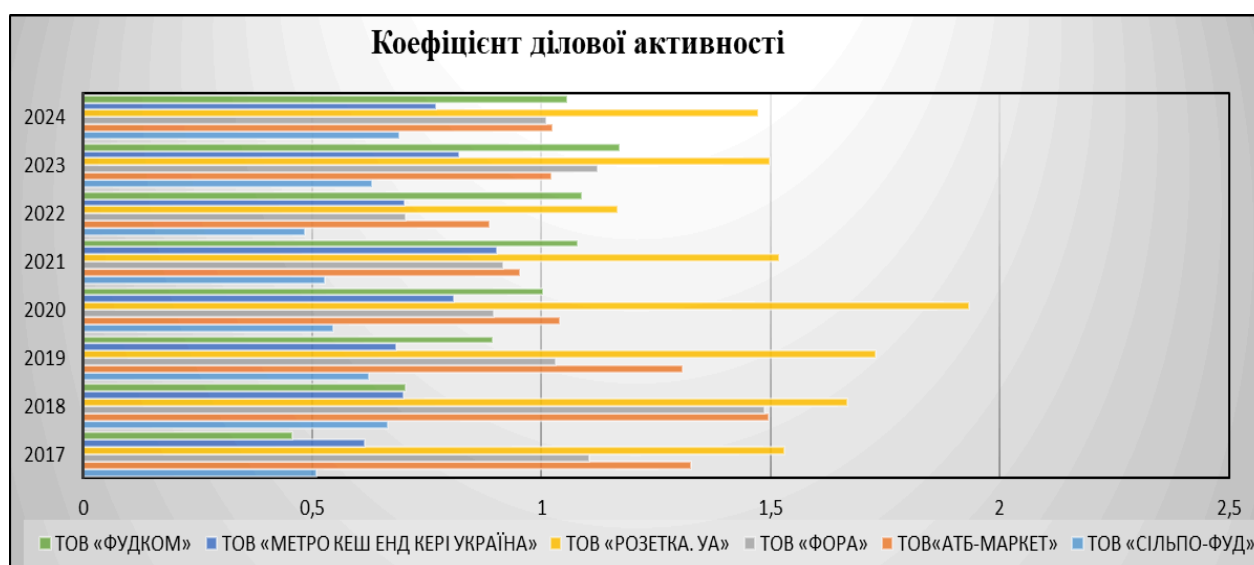


Рис. 3.5. Динаміка коефіцієнту ділової активності (Кда) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Вищі значення, коефіцієнту ділової активності (Кда), свідчить про ефективніше використання активів для генерації доходів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє найвищі значення Кда в межах 1,024–1,495 оборотів у 2017-2024 роках. Це вказує на ефективне та стабільне використання активів у бізнес-процесах, що є характерним для масштабної та інтенсивно розвинутої мережі дискаунтерів. Проте, в 2022 р. спостерігається деяке зниження до

0,888, що пов'язано з повномасштабним вторгненням та може бути пов'язане з ринковими змінами або інвестиціями, які ще не дали повного ефекту.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» підтримує високий рівень Кда, коливаючись у межах значень 1,5–1,9 протягом 2017-2024 рр., що свідчить про активне використання майна, зокрема за рахунок онлайн-логістики та розвитку омніканальних продажів. Незважаючи на, переважно, високі показники, у 2022 р. спостерігається зниження до 1,167, що також може відображати зміну стратегії або вплив ринкових факторів.

ТОВ «ФУДКОМ» демонструє зростання Кда від 0,457 у 2017 до пікованих показників понад 1,0 у 2020-2024 роках, що свідчить про поліпшення управління активами і, можливо, реструктуризацію бізнес-процесів.

ТОВ «ФОРА» має коливання у межах від приблизно 0,7 до 1,5, з помітним падінням у 2022 році (0,704), що може свідчити про проблеми з використанням активів або зміни в бізнес-моделі.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» показує найнижчі значення Кда - від 0,614 у 2017 р. до 0,771 у 2024 р., що вказує на менший оборот майна, характерний для оптових компаній із більшими запасами і меншою швидкістю обігу активів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» тримає стабільно низькі значення Кда у межах 0,484 - 0,690, що свідчить про обережне чи консервативне використання майна, можливо з фокусом на преміальний сегмент або довший цикл оновлення активів.

Таким чином, лідерами за ефективністю використання майна за коефіцієнтом ділової активності є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «РОЗЕТКА. УА» з високою динамікою і стабільністю, тоді як підприємства з менш щільним використанням активів (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА») мають потенціал для оптимізації операційних процесів.

*Таблиця 3.5*

**Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах (Кузв)**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | -0,4893          | 0,0265          | -0,1443    | 0,0208            | -0,1724                          | -0,3553      |
| 2018 | -0,0720          | -0,0438         | -0,1329    | 0,0269            | -0,5000                          | -0,1548      |

|      |         |         |         |        |         |         |
|------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 2019 | -0,2681 | -0,2719 | -0,3096 | 0,0311 | -0,4993 | 0,0198  |
| 2020 | -0,2854 | -0,6303 | -0,2884 | 0,0613 | -0,5236 | -0,0022 |
| 2021 | -0,8727 | -0,7549 | -0,5426 | 0,0430 | -0,6377 | -0,0525 |
| 2022 | -1,4760 | -0,5152 | -0,4001 | 0,0779 | -0,4590 | -0,0075 |
| 2023 | -1,2971 | -0,5007 | -0,4909 | 0,0673 | -0,3090 | 0,0323  |
| 2024 | -1,1875 | -0,5027 | -0,5054 | 0,0525 | -0,2283 | 0,0001  |

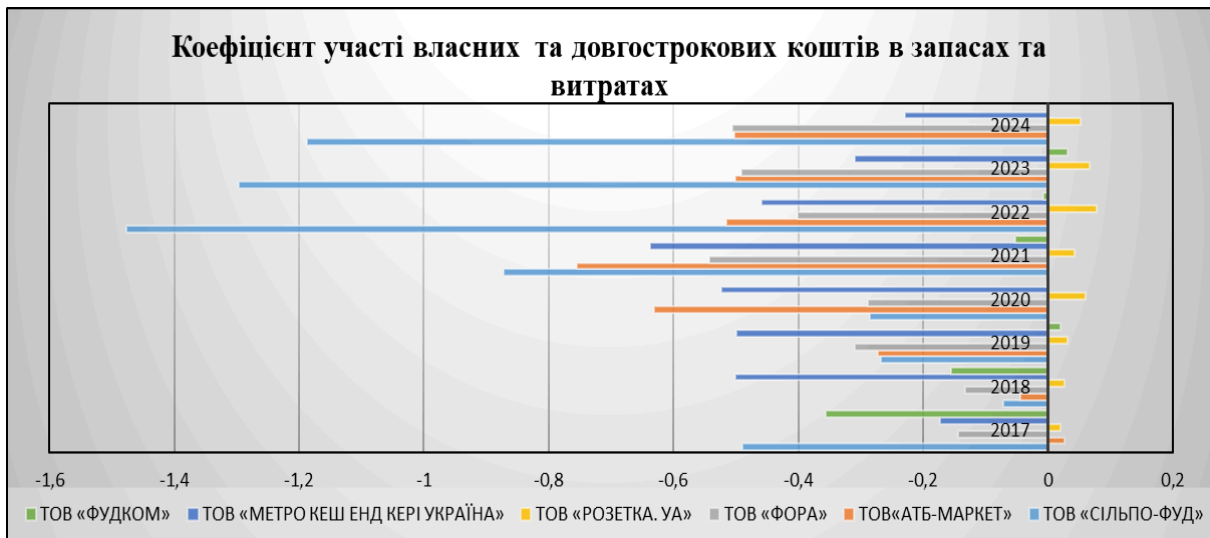


Рис. 3.6. Динаміка коефіцієнту власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах (Кузв) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Значення Кузв в долях одиниці або відсотках показує, наскільки фінансування запасів та витрат спирається на власні ресурси та довгострокові кредити, а від'ємні значення свідчать про можливий ризик фінансової нестабільності або домінування короткострокового боргу.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» демонструє стабільно позитивні значення Кузв в діапазоні 0,0208–0,0779 за 2017–2024 роки, що вказує на поступове збільшення покриття запасів і витрат за рахунок власних і довгострокових позикових коштів. Це свідчить про зростаючу фінансову стійкість і можливість довгострокових інвестицій.

Інші підприємства – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ТОВ «ФУДКОМ» — мають від'ємні значення Кузв протягом більшої частини періоду, що вказує на перевищення короткострокових зобов'язань або недостатність власних і довгострокових коштів

для покриття запасів і витрат. Найглибші мінуси спостерігаються у 2021–2023 роках, що може бути пов'язано з зовнішніми фінансовими викликами або активним залученням короткострокових кредитних ресурсів.

Зокрема, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має стабільно від'ємні значення Кузв від -0,0438 у 2018 р. До приблизно -0,5 у 2022-2024, що може свідчити про високу залежність від короткострокового фінансування у цей період. Аналогічна ситуація спостерігається у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з ростом від -0,4893 у 2017 р. До -1,1875 у 2024 р., що сигналізує про загострення проблем з покриттям запасів власними та довгостроковими коштами.

ТОВ «ФУДКОМ» демонструє коливання Кузв від -0,3553 у 2017 р. До майже нульових значень у 2023-2024 рр., що говорить про покращення структури фінансування запасів.

Таким чином, ТОВ «РОЗЕТКА. УА» вирізняється позитивною тенденцією коефіцієнта участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах, що є ознакою фінансової стабільності. Інші підприємства ритейлу мають переважно від'ємні значення Кузв, що сигналізує про потенційні ризики у структурі капіталу і необхідність оптимізації фінансової стратегії для зниження залежності від короткострокових зобов'язань.

Таблиця 3.6

**Чистий оборотний капітал (ЧОК), тис.грн.**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|------------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | -4400000         | 900000           | -700000    | 20000             | -600000                          | -700000      |
| 2018 | -900000          | -1200000         | -900000    | 100000            | -1800000                         | -400000      |
| 2019 | -3754393         | -4197003         | -889224    | -654279           | -1648930                         | 56206        |
| 2020 | -4231296         | -9195056         | -797071    | 877985            | -1930851                         | -5807        |
| 2021 | -13097787        | -12040171        | -1715070   | 179124            | -2826523                         | -128188      |
| 2022 | -16905755        | -9261970         | -1759445   | 277279            | -1717427                         | -20846       |
| 2023 | -16823934        | -11452882        | -2600959   | 321099            | -1711954                         | 109187       |
| 2024 | -16106319        | -13437870        | -3085184   | 271177            | -1483036                         | 266          |



*Рис.3.7. Динаміка чистого оборотного капіталу (ЧОК) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, тис.грн.*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Позитивні значення ЧОК вказують на фінансову стійкість і потенціал для розширення, тоді як негативні свідчать про дефіцит ліквідності, залежність від кредиторів та ризики неплатоспроможності, типові для ритейлу з високим обсягом запасів. Аналіз 2017–2024 рр. демонструє домінування негативних показників для більшості компаній, з винятком ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

У 2017 р. лише ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (900000 тис.грн.) та ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (20000 тис.грн.) мали позитивний ЧОК, тоді як інші фіксували дефіцит від - 4400000 тис.грн. (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД») до -700000 тис.грн.. З 2018 р. негативна тенденція посилилася, а саме ЧОК ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» погіршився до -16905755 тис.грн. у 2022 р., ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - до -13437870 тис.грн. у 2024 р., з піком дефіциту -9195056 тис.грн. у 2020 р. через кризу. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» утримує стабільно позитивні значення (271177 тис.грн. у 2024 р.), демонструючи зростання на 1250% від 2017 р., що корелює з онлайн-моделлю та меншими запасами.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є лідером з позитивним ЧОК (середнє значення дорівнює 200000 тис.грн.), зростання до 321099 тис.грн. у 2023 р. завдяки ефективній онлайн-логістиці та низьким запасам, що забезпечує буфер для інвестицій.

У ТОВ «ФУДКОМ» відбувається перехід від негативних значень до мінімально позитивних (109187 тис.грн. у 2023 р.), але 266 тис.грн. у 2024 р. сигналізує про критичну вразливість.

ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» має масштабний дефіцит (-13437870 тис.грн. у 2024 р.), компенсується обсягом продажів, але ризикує при спаді попиту.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та ТОВ «ФОРА» мають стабільно негативні значення ЧОК (-1483036 тис.грн. та -3085184 тис.грн. у 2024 р.), що типово для опту з великими зобов'язаннями.

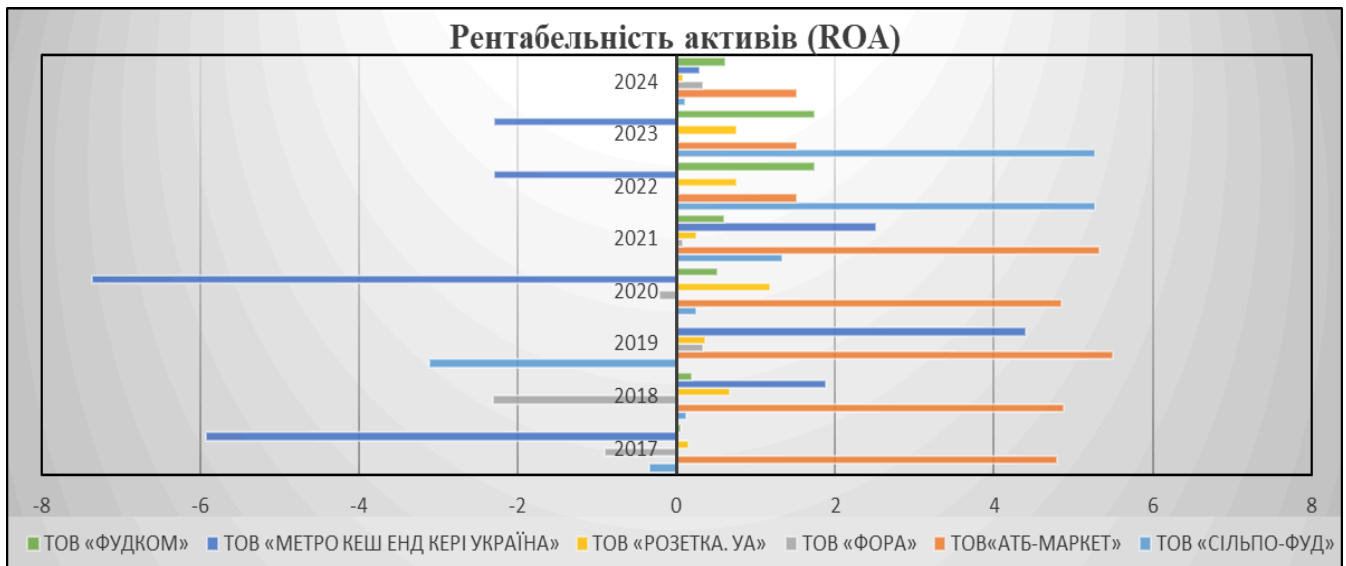
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує найгірші показники (-16106319 тис.грн. у 2024 р.), зростання дефіциту на 266% від 2017 р., що загрожує ліквідності преміум-сегменту.

Негативний ЧОК для 5 з 6 компаній підкреслює потребу в оптимізації запасів (як у попередньому аналізі Комз) та скорочення дебіторської заборгованості для звільнення коштів. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є еталоном омніканальної моделі; іншим радимо гібридні стратегії, факторинг та АВС-аналіз SKU для підвищення ЧОК на 20–30%. Моніторинг ЧОК поряд з оборотністю активів посилить конкурентоспроможність підприємств ритейлу.

Таблиця 3.7

**Рентабельність активів (ROA), %**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | -0,3472          | 4,8             | -0,9079    | 0,148             | -5,9322                          | 0,0529       |
| 2018 | 0,1282           | 4,878           | -2,3077    | 0,6783            | 1,88                             | 0,197        |
| 2019 | -3,1146          | 5,4979          | 0,3339     | 0,3564            | 4,3941                           | 0,0141       |
| 2020 | 0,2457           | 4,8463          | -0,2139    | 1,1844            | -7,3558                          | 0,5211       |
| 2021 | 1,3398           | 5,3358          | 0,086      | 0,2436            | 2,5205                           | 0,5964       |
| 2022 | 5,2761           | 1,514           | 0,0351     | 0,7559            | -2,2943                          | 1,7402       |
| 2023 | 5,2761           | 1,514           | 0,0351     | 0,7559            | -2,2943                          | 1,7402       |
| 2024 | 0,1143           | 1,519           | 0,3387     | 0,0808            | 0,29                             | 0,619        |



*Рис. 3.8. Динаміка рентабельності активів (ROA) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, %*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Позитивні значення ROA вказують на прибутковість активів, негативні - на збитковість. Галузеві норми ROA, для ритейлу, знаходяться на рівні 2-5%. Аналіз 2017–2024 рр. демонструє волатильність через кризи (2020 – 2022 рр.). Найвищі значення ROA мають два підприємства: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (середнє значення - 3,8%) та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у останні роки. Тоді як ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» демонструє переважно збиткові значення ROA. Розглянемо більш детально загальну динаміку показників ROA. У 2017-2019 рр. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» домінує (середнє значення - 3,8%; максимальне - 5,4979% у 2019 р.), дискаунтер-модель забезпечує стабільний прибуток через високий товарообіг. Високий ROA ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» корелює з високою оборотністю запасів. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» коливається від -5,9322% до 4,3941%, а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ФОРА» переважно з низькими значеннями, або збиткові. Криза 2020 р. стабілізувала ROA для більшості (ТОВ «РОЗЕТКА. УА» - 1,1844%). Максимальні значення демонструє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 5,2761% у 2022-2023 рр.; 2024 р. показує зниження до 0,1143-1,519% через інфляцію чи витрати. ТОВ «ФУДКОМ» стабільно низькопозитивний (0,0141-1,7402%).

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зростання до 5,2761% у 2022-2023 рр., але спад у 2024, тобто, преміум-стратегія стає ефективною в посткризовий період.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та ТОВ «ФУДКОМ» стабільно позитивні (0,08-1,18%), онлайн та гібридні моделі, які застосовують підприємства, мінімізують витрати на активи.

ТОВ «ФОРА» має низькі значення (0,0351-0,3387%), коливання відображають операційні виклики.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» отримало найгірший результат (середнє значення -0,7%), збитковість через оптові запаси та HoReCa-кризу.

Спрямованість підприємств ритейлу на крафтові бренди, партнерства з локальними постачальниками та омніканальність дозволить посилити маржинальність, мінімізуючи залежність від імпорту. для зростання ROA на 1-2%. Інтеграція з ЧОК та Комз (див. попередні розрахунки) посилить стратегії, фокусуючись на прибуткових категоріях для підвищення конкурентоспроможності в ритейлі.

Таблиця 3.8

**Рентабельність власного капіталу (ROE), %**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | -22,7273         | 27,2727         | -7,1875    | 5,1786            | 6,25                             | 22,2892      |
| 2018 | 3,5948           | 48,7805         | -14,5161   | 19,4444           | -2,1963                          | 30,7329      |
| 2019 | -51,8192         | 91,6502         | 5,1334     | 9,4191            | -6,3991                          | 1,0003       |
| 2020 | 20,7667          | 79,342          | -11,0283   | 21,9367           | 10,0972                          | 18,5888      |
| 2021 | -22,1629         | 64,7384         | 4,39       | 4,3092            | -3,3937                          | 10,9008      |
| 2022 | -27,7612         | 13,2882         | 2,7198     | 10,8911           | 3,1719                           | 17,1498      |
| 2023 | 4,3615           | -2,368          | 3,8621     | 0,8866            | 1,8439                           | 13,3695      |
| 2024 | -0,4034          | 15,8146         | 9,4409     | 1,2659            | -0,4593                          | 3,67         |

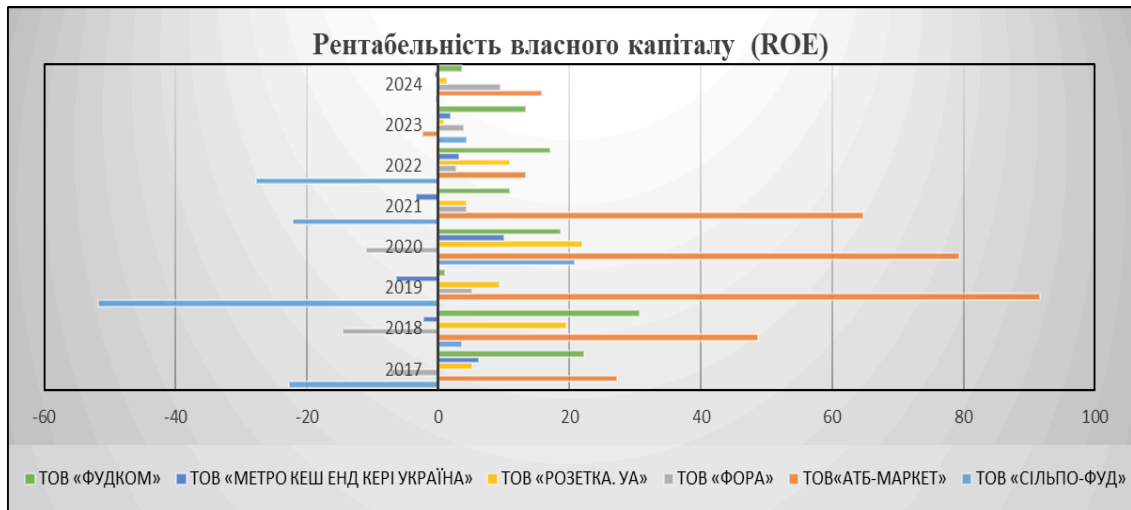


Рис. 3.9. Динаміка рентабельності власного капіталу (ROE) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, %

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Галузеві норми рентабельності власного капіталу (ROE) для ритейлу становлять 10-20%, з високою волатильністю через леверидж та кризи. Аналіз 2017–2024 рр. виявляє лідерство ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (середнє значення 48%), максимальне значення до 91,6502% у 2019 р., тоді як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» часто збиткове через негативне значення власного капіталу, зокрема, нерозподіленого прибутку. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» абсолютний лідер по ROE (середнє значення 48%), високий леверидж та товарообіг забезпечують виняткову віддачу для акціонерів. ТОВ «ФУДКОМ» має стабільно позитивні значення (середнє значення 15%), зростання у посткризовий період відображає ефективне управління капіталом. Через те, що онлайн-модель ТОВ «РОЗЕТКА. УА» мінімізує ризики, значення ROE середні по галузі (середнє значення 9,3%). Найвищий показник 21,9367% спостерігався у 2020 р. У ТОВ «ФОРА» коливання ROE від збитків до 9,4409% у 2024 р., (середнє значення 0,9%), потребує стабілізації.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» має середнє значення ROE 1,2%, через те, що оптовий формат торгівлі характеризується великими обсягами товарних запасів для забезпечення B2B-продажів великими партіями, що призводить до їх накопичення та "заморожування" значної частини активів у неліквідних запасах.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє найгірший середній ROE - -13,6% за 2017–2024 рр. через систематичні від'ємні значення (-22,7273% у 2017 р., -51,8192% у 2019 р., -27,7612% у 2022 р.), що виникає при генеруванні збитків на тлі наявного (або мінімального) власного капіталу, перетворюючи його на руйнівний фактор для акціонерів. Хронічна збитковість посилюється негативним чистим оборотним капіталом (ЧОК -16106319 тис. грн. у 2024 р.) та низькою оборотністю запасів (3,8), що «заморожує» ресурси в неефективних активах преміум-сегменту, де високі операційні витрати (оренда, персонал, асортимент) перевищують маржинальний дохід.

Таблиця 3.9

**Валова рентабельність інвестицій (GMROI), %**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА .УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 64,1892          | 80,2632         | 59,5238    | 23,5294           | 41,0714                          | 28,4247      |
| 2018 | 78,2051          | 95,4545         | 77,2059    | 28,9116           | 46,6667                          | 46,0526      |
| 2019 | 80,9904          | 126,5981        | 82,8711    | 35,5023           | 43,8699                          | 47,3488      |
| 2020 | 79,0582          | 136,051         | 103,273    | 44,9083           | 50,1156                          | 42,9723      |
| 2021 | 85,2423          | 134,7593        | 81,2196    | 40,6539           | 52,0586                          | 44,2947      |
| 2022 | 77,1007          | 114,7636        | 78,9686    | 38,1349           | 37,6137                          | 40,871       |
| 2023 | 112,6142         | 140,8574        | 102,7594   | 49,9873           | 55,1739                          | 43,2799      |
| 2024 | 114,7986         | 147,7559        | 97,0768    | 57,492            | 60,2523                          | 34,4697      |

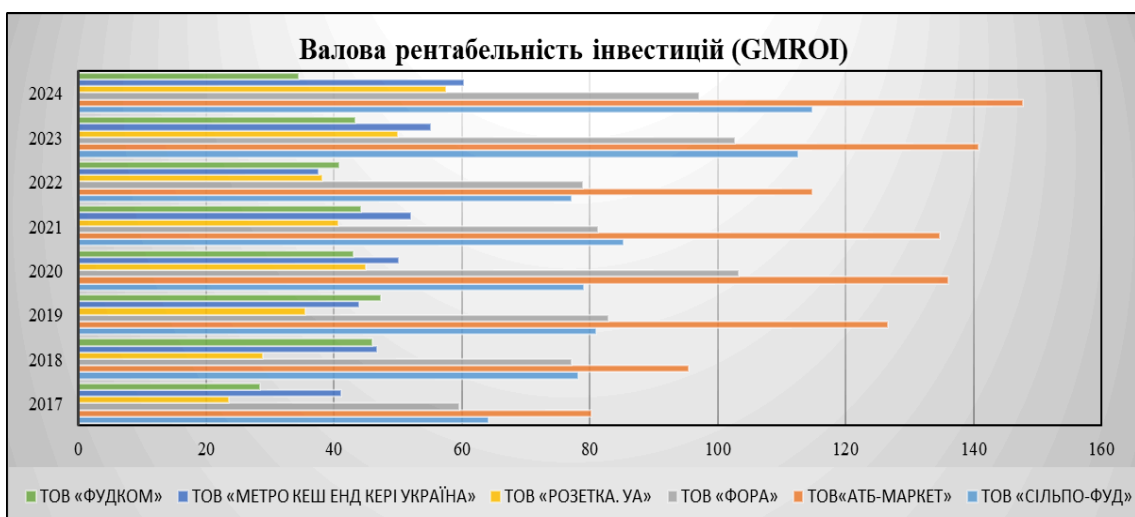


Рис. 3.10. Динаміка рентабельності інвестицій (GMROI) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, %

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

У ритейлі, значення валової рентабельності інвестицій (GMROI), вище 100%, свідчать про високу продуктивність, де 1 грн. запасів генерує понад 1 грн. маржинального доходу. Галузеві норми для продуктового сегменту складають 80-150%. Проведений аналіз 2017–2024 рр. для шести українських ритейлерів демонструє стійке зростання GMROI двох підприємств у 2024 р. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (147,7559%) та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (114,7986%), що відображає адаптацію до криз через оптимізацію асортименту та постачань.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє зростання GMROI з 80,2632% у 2017 р. до 147,7559% у 2024 р. свідчить про постійне підвищення ефективності інвестицій у товарні запаси. Це пов'язано з дискаунтер-моделлю, стандартизованим асортиментом та оптимізацією логістики, що дозволяє швидко обертати товари та підвищувати маржинальність. Стабільність у 2020–2024 рр. підтримується активною адаптацією до ринкових викликів, що є показником хорошої операційної стійкості.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» початкове значення GMROI складає 64,1892% у 2017 р., згодом зростає до 114,7986% у 2024 р., відображаючи успіхи в преміальних сегментах і покращенні мерчандайзингової стратегії. Динаміка характеризується коливаннями, з помітним спадом у 2022 р., ймовірно, через макроекономічні фактори та підвищення витрат, але подальше відновлення протягом 2023-2024 рр. вказує на адаптацію бізнес-моделі.

Для ТОВ «ФОРА» значення GMROI росте з 59,5238% у 2017 р. до максимуму - 103,273% у 2020 р., що пов'язано з балансом між форматами роздрібною торгівлі та оптимізацією асортименту. Після кризового 2020 р. спостерігається незначне коливання, але загальна тенденція зберігає високу ефективність інвестицій у запаси.

Для ТОВ «РОЗЕТКА. УА» показник GMROI значно нижчий за лідерів, але демонструє сталий прогрес з 23,5294% у 2017 р. до 57,492% у 2024 р. Це пов'язано з особливостями онлайн-торгівлі, де інвестиції в запаси мінімальні, а продуктивність посилюється розвитком логістичних послуг і збільшенням потоку замовлень.

За розрахунками, GMROI ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» протягом всього періоду коливається на рівні 40-60%, з поступовим зростанням до 60,2523% у

2024 р. Це обумовлено оптовим форматом, великими партіями та волатильністю ринку HoReCa, що впливає на управління запасами та рентабельність.

Показник GMROI для ТОВ «ФУДКОМ» стартує на рівні 28,4247% у 2017 р., досягає максимуму близько 47,3488% у 2019 р. і 2020 р., проте потім демонструє спад до 34,4697% у 2024 р. Така динаміка свідчить про вплив змін в асортиментній політиці та потребу в підвищенні ефективності управління запасами.

Усі підприємства демонструють сталість і розвиток за результатами розрахунку GMROI, що є важливим індикатором для маркетингового аналізу ритейлу, але з різною динамікою, що залежить від формату бізнесу, стратегії оптимізації запасів та відповіді на ринкові виклики.

Таблиця 3.10

### Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м<sup>2</sup>, тис.грн

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 1,6519           | 0,4324          | 0,6364     | 0,0172            | 0,5938                           | 4,3333       |
| 2018 | 1,8902           | 1,8293          | 0,7917     | 0,0425            | 0,559                            | 6,7901       |
| 2019 | 1,8549           | 0,4045          | 0,9484     | 0,0751            | 0,637                            | 7,1753       |
| 2020 | 1,8248           | 0,5589          | 1,052      | 0,0324            | 0,6639                           | 8,5424       |
| 2021 | 2,3886           | 0,634           | 0,4133     | 0,08              | 0,7015                           | 9,6455       |
| 2022 | 3,1642           | 0,2539          | 1,9008     | 0,0123            | 0,6181                           | 9,7794       |
| 2023 | 2,4601           | 0,2646          | 1,5041     | 0,008             | 0,6985                           | 10,9636      |
| 2024 | 2,9824           | 0,463           | 2,007      | 0,0056            | 1,1625                           | 9,8684       |

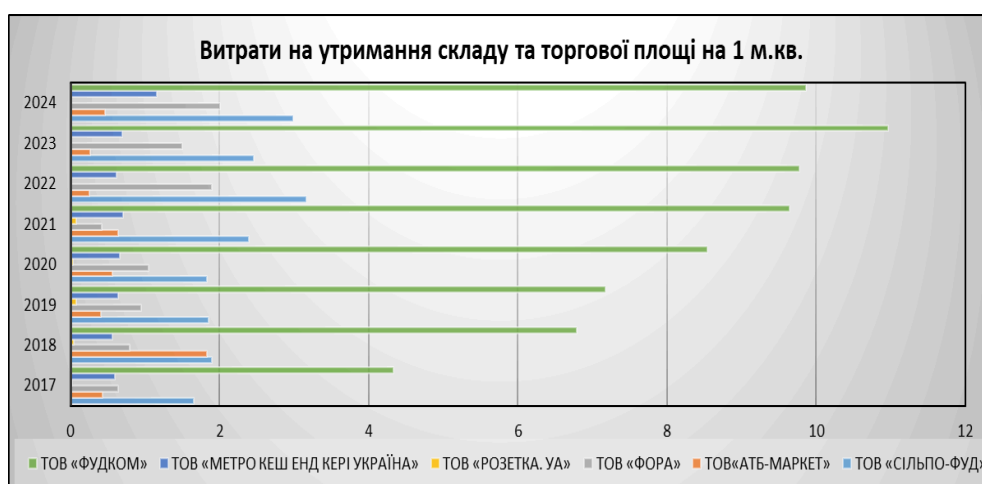


Рис. 3.11 Динаміка витрат на утримання складу та торгової площі на 1 м<sup>2</sup> підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, тис.грн

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Аналіз витрат на утримання складу та торгової площі на 1 м<sup>2</sup> для шести основних ритейлерів України в період 2017–2024 років демонструє суттєві відмінності, які віддзеркалюють специфіку бізнес-моделей, розмірів торгових майданчиків, та оптимізації операційних витрат. Ці витрати включають оренду, комунальні послуги, зарплати обслуговуючого персоналу, логістику та інші операційні витрати, що безпосередньо впливають на загальну рентабельність підприємства. Зупинимось на кожному підприємстві окремо.

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Витрати на утримання площі на 1 м<sup>2</sup> характеризуються зростаючою динамікою від 1,6519 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до піку 3,1642 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2022 р., зі скороченням до 2,9824 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 році. Підвищення витрат пов'язане з преміальним позиціонуванням, великими площами та більшою увагою до сервісу, орендою в престижних локаціях і значним інвестиційним навантаженням, що створює виклики для підтримки операційної ефективності.

Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Динаміка витрат непостійна, із коливаннями: від низьких 0,4324 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до високих 1,8293 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2018 р., з подальшим зменшенням до 0,2539 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2022 і злегка зростаючим трендом до 0,463 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р. Така варіативність відображає ефективне управління витратами, що характерно для дискаунтер-моделі, яка орієнтується на мінімізацію операційних витрат і раціоналізацію площ.

Витрати ТОВ «ФОРА». Витрати демонструють постійне збільшення від 0,6364 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 2,007 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., що свідчить про розширення торгових площ і зростання витрат на їх утримання. Це пов'язано з розвитком мережі, диверсифікацією асортименту, а також підвищенням вартості оренди і обслуговування, що характерно для середньоцінового сегменту з акцентом на клієнтський досвід.

Для ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Найнижчі у галузі витрати на утримання площі - від 0,0172 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 0,0056 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., що пояснюється специфікою онлайн-ритейлу з мінімальною фізичною площею.

Підприємство інвестує переважно в цифрову інфраструктуру та логістику, що значно скорочує традиційні операційні витрати на склад та торговельні приміщення.

Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». Витрати коливаються в межах 0,559 - 1,1625 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі, із незначним зростанням у 2024 р. Це обумовлено оптовим форматом: великі склади і торгові майданчики потребують значних ресурсів для обслуговування, проте масштабні закупівлі дозволяють трохи оптимізувати вартість на одиницю площі.

Для ТОВ «ФУДКОМ». Найвищі показники витрат у галузі, зростання від 4,3333 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 10,9636 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2023 р. та незначне зниження до 9,8684 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024р. Це свідчить про високі операційні витрати, що можуть бути пов'язані з великими обсягами продукції, складною системою зберігання або неефективною організацією логістики, що створює значні виклики для фінансової стабільності.

Отже, підприємства, що працюють за дискаунтерською моделлю (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»), ефективно контролюють витрати на площі, підтримуючи конкурентну перевагу. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і ТОВ «ФОРА» відчувають зростаючі витрати через розширення мережі і преміальне позиціонування, що потребує додаткової оптимізації. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» має перевагу низьких витрат через онлайн-модель. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» і ТОВ «ФУДКОМ» зіштовхуються з високими операційними навантаженнями, які варто оптимізувати для підтримки рентабельності.

Подальші кроки включають впровадження технологій енергоефективності, автоматизації складу та раціонального планування торгових площ для зниження питомих витрат і підвищення ефективності операцій у динамічних умовах українського ринку ритейлу.

*Таблиця 3.11*

### **Продажі на 1 м<sup>2</sup> торгової площі, тис.грн**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 129,7822         | 102             | 98,8235    | 400               | 72,5                             | 49,2308      |
| 2018 | 165,7956         | 119,1667        | 126,087    | 344               | 87,5                             | 66,4286      |

|      |          |          |          |          |          |          |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2019 | 164,2469 | 131,1379 | 142,5321 | 348,3486 | 89,1566  | 76,3716  |
| 2020 | 161,2081 | 145,7228 | 153,0457 | 400,4605 | 104,7037 | 81,1273  |
| 2021 | 175,3837 | 165,2725 | 45,5905  | 384,9572 | 126,5578 | 81,8062  |
| 2022 | 164,6838 | 161,2314 | 163,6887 | 262,6872 | 95,9626  | 87,2658  |
| 2023 | 194,777  | 194,7201 | 210,6653 | 282,9319 | 121,6863 | 108,5826 |
| 2024 | 210,114  | 222,2397 | 218,4539 | 185,8911 | 287,5417 | 94,8502  |



*Рис.3.12. Динаміка продажі на 1 м<sup>2</sup> торгової площі підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, тис.грн*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Продаж на одиницю торгової площі є ключовим показником ефективності використання комерційних ресурсів, що відображає обсяги реалізації продукції на квадратний метр. Даний індикатор базується на співвідношенні виручки до площі магазинів або складських приміщень, впливаючи на прибутковість та показники рентабельності підприємств ритейлу.

Для досліджуваних підприємств, отримані наступні результати. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє стабільне зростання продажів на 1 м<sup>2</sup> із 129,7822 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 210,114 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 роках. Це свідчить про покращення ефективності мерчандайзингу, збільшення середнього чека і оптимізацію торгових площ. Підприємство активно працює над преміальним сегментом, що пояснює зростання інтенсивності продажів у складні періоди,

зокрема у 2023-2024 рр. Продажі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зростають від 102 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 222,2397 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., що відображає високу ефективність дискаунтер-моделі. Значний приріст починаючи з 2020 р. пов'язаний зі збільшенням покупної спроможності та ефективністю логістичних процесів. Динаміка стабільна, без гострих спадів, що демонструє стійкість бізнес-моделі. ТОВ «ФОРА» зазнало значних коливань: зростання з 98,8235 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до пікових 218,4539 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., з різкою зміною у 2021 р. (45,5905 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі), що ймовірно пов'язано з реструктуризацією мережі або зміною концепції магазинів. Відновлення у 2023-2024 свідчить про успішний вихід з кризового періоду шляхом оптимізації асортименту та оновлення торгової площі. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» характеризується найвищими продажами на м<sup>2</sup> у 2017-2021 (близько 344-400 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі), що пояснюється особливістю онлайн-торгівлі, де фізична площа мінімізована, а обсяг продажів масштабований за рахунок цифрових каналів. Падіння у 2022-2024 р. (до 185,8911 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі) свідчить про збільшення площ для складських приміщень або зміну стратегії управління запасами. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» значення зростають з 72,5 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до значного піку 287,5417 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., що може бути пов'язано з модернізацією торгової мережі, збільшенням ефективності продажів та оптимізацією площ. Волатильність у 2020-2022 рр. відображає вплив ринку HoReCa та кризових факторів на оптовий сегмент. Продажі на 1 м<sup>2</sup> для ТОВ «ФУДКОМ» зростають із 49,2308 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2017 р. до 94,8502 тис.грн. на 1 м<sup>2</sup> площі у 2024 р., показуючи помірний, але стабільний розвиток. Підприємство стикається з викликами оптимізації мерчандайзингу та асортиментом, про що свідчать коливання у 2020-2023 рр.

З досліджуваних підприємств, вищі показники продажів на м<sup>2</sup> у ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» вказують на інтенсивне використання площі або специфіку бізнес-моделі (онлайн та оптовий продаж). Лідери ринку, як ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», демонструють стійке зростання, що підтверджує їхню адаптивність і ефективність торгових стратегій.

Коливання у ТОВ «ФОРА» свідчать про необхідність подальшої реорганізації мережі, а помірний розвиток ТОВ «ФУДКОМ» вказує на резерви для зростання. Рекомендації включають вдосконалення планування торгової площі, використання аналітики споживчої поведінки для підвищення продуктивності з 1 м<sup>2</sup> площі та інвестиції в омніканальність для максимізації доходів на одиницю площі в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 3.12

**Коефіцієнт логістичного навантаження (Клн)**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА.УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 0,265            | 0,138           | 0,294      | 3,267            | 0,600                            | 0,154        |
| 2018 | 0,290            | 0,139           | 0,304      | 2,200            | 0,610                            | 0,157        |
| 2019 | 0,316            | 0,144           | 0,320      | 1,771            | 0,625                            | 0,172        |
| 2020 | 0,325            | 0,153           | 0,355      | 1,556            | 0,620                            | 0,187        |
| 2021 | 0,337            | 0,161           | 0,101      | 1,455            | 0,634                            | 0,206        |
| 2022 | 0,376            | 0,174           | 0,401      | 1,286            | 0,629                            | 0,194        |
| 2023 | 0,368            | 0,183           | 0,371      | 1,111            | 0,643                            | 0,203        |
| 2024 | 0,384            | 0,188           | 0,344      | 0,688            | 1,370                            | 0,167        |

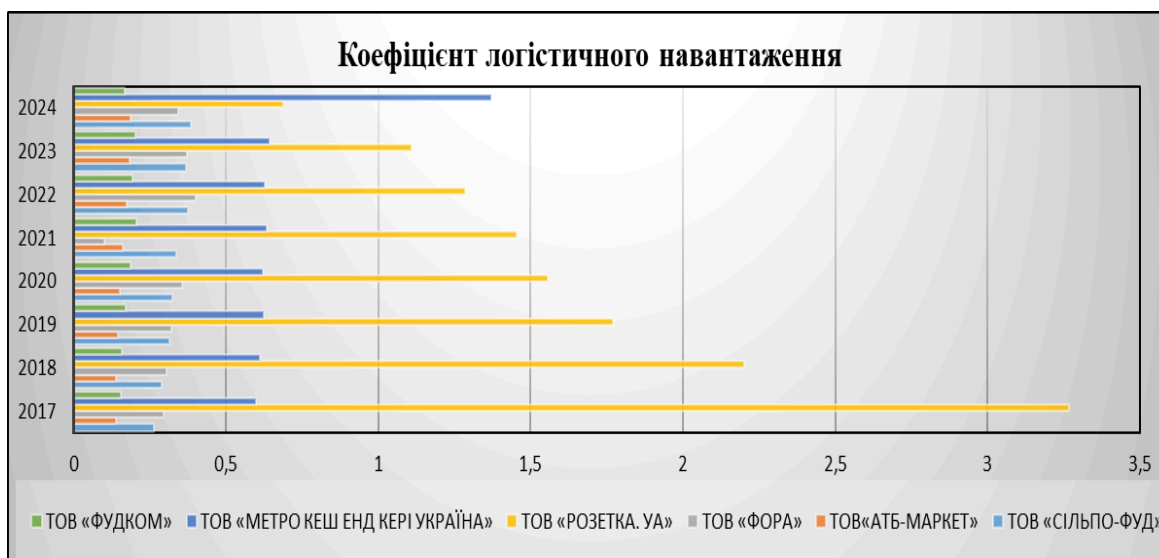


Рис. 3.13. Динаміка коефіцієнту логістичного навантаження (Клн) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Коефіцієнт логістичного навантаження (складської площі) є ключовим індикатором логістичного навантаження в роздрібній торгівлі, що відображає частку складських потужностей у структурі торговельної площі. Згідно з науковими доробками, оптимальне значення для супермаркетів та дискаунтерів становить 0,20–0,25 (20–25%), де торговий зал займає 60–70%, склади - до 25%, адміністративні приміщення - 5–10% від загальної площі. Критичні пороги:  $K_{лн} > 0,30$ , показує надлишок запасів і неефективність оборотності (норма 6–12 обертів/рік);  $K_{лн} < 0,15$  - дефіцит логістики, що загрожує асортиментом і сервісом. Для e-commerce та B2B-форматів (оптові центри) норма вища (0,40 – 1,00+) через специфіку зберігання.

Аналіз базується на емпіричних даних шести ключових гравців українського ритейлу. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «Фудком» (супермаркети), ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (дискаунтери), ТОВ «Фора» (магазини біля дому), ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (e-commerce), ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (B2B-опт). Динаміка охоплює період 2017–2024 рр., позначений пандемією, війною та інфляцією, що стимулювали розширення логістики. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: характерне монотонне зростання  $K_{лн}$  з 0,265 до 0,384 (+45%). Перехід у критичну зону  $K_{лн}$  (більше 0,30) з 2022 р. корелює з розширенням торгової площі (з 339,8 тис. м<sup>2</sup> до 442,7 тис. м<sup>2</sup>) та розподільчих центрів (з 90 тис. м<sup>2</sup> до 170 тис. м<sup>2</sup>), обумовлений товарообігом у 62,4 млрд грн (2022 р.). У результаті виникає ризик зниження оборотності запасів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» реалізує стратегію «м'якого дискаунтера» (soft discounter), адаптовану до українських реалій, що поєднує низькі ціни з базовим комфортом сервісу, на відміну від «жорстких» європейських аналогів (Lidl, Aldi). Основними елементами моделі є: швидкий оборот запасів, велика мережа та площа. Для швидкого обороту запасів нормою є 20–30 обертів/рік (проти 6 – 12 у супермаркетів), де 80% припадає на SKU - повсякденні товари з мінімальним зберіганням (1–3 дні). Асортимент обмежено 3500 SKU, 35–60% - власні торгові марки (СТМ), що знижує залежність від постачальників і собівартість на 15–20%. Мережа та площа ТОВ «АТБ-Маркет», відповідно, складає, 1257 магазинів (2024 р.)

та 940 тис. м<sup>2</sup> (в середньому 750 м<sup>2</sup>/магазин), розміщених у спальних районах для максимальної доступності. Що стосується логістики, то на 250 км радіусу побудовано 1 розподільчий центр, денні поставки без нічних рейсів, що економить 10–15% на транспорті. Значення коефіцієнтів логістичного навантаження стабільно низькі 0,138 - 0,188 (в середньому 0,16), менше оптимального 0,20–0,25. Складська площа 177 тис. м<sup>2</sup> (2024 р.) мінімізує запаси (15–20% від торгової площі), забезпечуючи високу оборотність без надлишків. Така модель генерує товарообіг 248,8 млрд грн (+15% до 2023) та лідерство ринку (частка 25%) попри війну. Мінімізації запасів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має стратегічні переваги, операційну ефективність та логістичну оптимізацію, адже 10 розподільчих центрів обробляють більше 6000 т/добу, крос-докінг має 80% товарів без зберігання, прогнозування попиту здійснюється за аналітикою (WMS-системи). Запаси в магазинах розраховано на 1–2 дні, а у розподільчих центрах на 3–5 днів. Тому виникає економія за рахунок низької складської площі у 2024 році (0,188). Знижується оренда та утримання на 20–30% порівняно з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (0,384). Фокус на ВТМ (Private Label) скорочує витрати на 35%.

Для ТОВ «ФОРА» спостерігається волатильність значень Клн (0,101–0,401 при  $\sigma=0,102$ ): критичний дефіцит у 2021 році (0,101); стагнація мережі, пік якої припадає на 2022 рік (0,401), і виникає надлишок при 311 магазинах (119,7 тис. м<sup>2</sup>); в 2024 році значення коефіцієнту знову знижується (0,344) до оптимального значення. Такі коливання сигналізують про потребу реструктуризації.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відноситься до e-commerce, коли домінує логістика (площі збільшились з 49 тис. м<sup>2</sup> до 110 тис. м<sup>2</sup>), тому спостерігається різке падіння Клн з 3,267 до 0,688 (-79%). Загалом, коефіцієнт нормалізувався. Частково на такий позитивний тренд вплинула омніканальність (500+ точок, 100 тис. м<sup>2</sup> торгівлі).

Динаміка коефіцієнту логістичного навантаження ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» 2017-2024 демонструє зростання значення з 0,600 до 1,370 (+128%). В2В-специфіка (великі запаси HoReCa, 23 центри, 210 тис. м<sup>2</sup>) призводить до критичного перевантаження у 2024 р., що вимагає оптимізації.

У ТОВ «ФУДКОМ» низьке коливання коефіцієнту логістичного навантаження (0,154–0,206, +8%). Оптимальне для 59 магазинів (160 тис. м<sup>2</sup>), пік 2021 від розширення корелює з доходом 19,9 млрд грн.

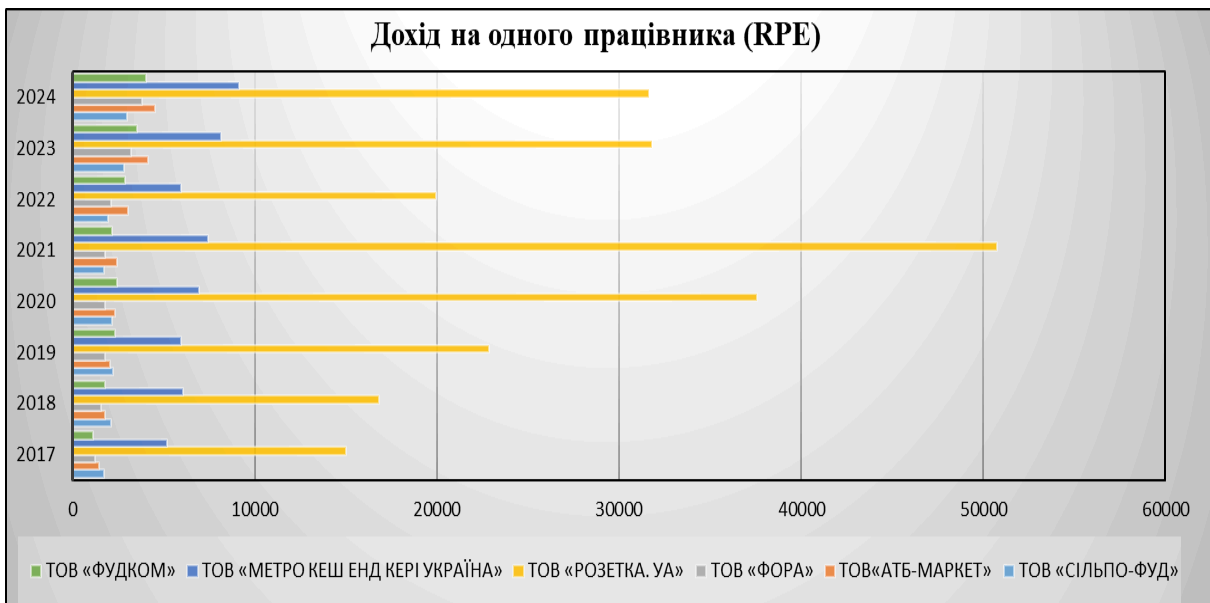
Якщо врахувати, що критичні значення коефіцієнту логістичного навантаження показують: для супермаркетів >0,35 - замороження капіталу; дискаунтерів <0,18 - логістичні збої; сектор B2B >1,20 - надлишок запасів, то загалом супермаркети (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА») демонструють найбільшу варіативність у межах 15–20%, дискаунтери (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «ФУДКОМ») - стабільність (варіативність у межах 10%). Половина компаній (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА») мають значення коефіцієнту більше ніж 0,30, тому попадають у зону ризику неефективності. Близько 33% досліджених компаній (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «ФУДКОМ») мають значення коефіцієнтів нижчі 0,20, що вказує на потенційний дефіцит складських площ. E-commerce (ТОВ «РОЗЕТКА. УА») адаптується найкраще.

Зростання коефіцієнту на 20–50% відображає структурні зміни ринку: війна стимулювала запаси (+30% складів), інфляція - обороти. Ефективність знижується у 3/6 мереж, ризик - середній. Рекомендації: автоматизація програмного забезпечення WMS для компаній зі значенням коефіцієнту більше 0,30 (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»); розширення розподільчих центрів для компаній зі значенням коефіцієнту менше 0,20 (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»); балансування мережі (ТОВ «ФОРА»).

Таблиця 3.13

**Чистий дохід на одного працівника ( RPE), тис.грн.**

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА. УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|------------------|------------|-------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 1696,154         | 1441,304         | 1200       | 15000             | 5178,571                         | 1087,511     |
| 2018 | 2114,815         | 1787,5           | 1546,667   | 16829,75          | 6034,483                         | 1776,844     |
| 2019 | 2230,239         | 2057,066         | 1781,651   | 22831,84          | 5943,775                         | 2326,934     |
| 2020 | 2146,755         | 2293,785         | 1758,202   | 37543,17          | 6923,953                         | 2440,654     |
| 2021 | 1725,767         | 2447,193         | 1783,567   | 50773,73          | 7450,99                          | 2165,664     |
| 2022 | 1917,761         | 3035,13          | 2073,391   | 19922,11          | 5956,887                         | 2842,236     |
| 2023 | 2834,85          | 4106,9           | 3180,197   | 31829,84          | 8153,834                         | 3524,249     |
| 2024 | 2965,551         | 4533,142         | 3802,505   | 31641,03          | 9125,411                         | 4045,195     |



*Рис. 3.14. Динаміка чистого доходу на одного працівника (RPE) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, тис.грн.*

*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Показник доходу на одного працівника (Revenue per Employee, RPE) є ключовим індикатором продуктивності праці, що відображає ефективність використання людських ресурсів у формуванні доходів підприємства. Вищі значення RPE характеризують кращу організацію праці, автоматизацію процесів та оптимізацію штатної чисельності, що критично у сегменті роздрібно́ї торгівлі зі значною кількістю персоналу. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» відзначається найвищими показниками RPE серед ритейлерів: зростання від 15000 тис. грн. у 2017 р. до піку 50773,73 тис. грн. у 2021 р., з незначним зниженням до 31641,03 тис. грн. у 2024. Така динаміка пов'язана з онлайн-бізнес моделлю, що значно скорочує потребу в чисельності персоналу, водночас масштабуючи обсяги продажів, що підвищує ефективність кожного працівника. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» стабільно високі показники RPE: з 5178,571 тис. грн. в 2017 р. до 9125,411 тис. грн. у 2024 р., що пояснюється оптовою моделлю з великим обсягом продажів на співвідношення більш контрольованого штату, характерного для логістично складних B2B-процесів.

Коливання показника віддзеркалюють ринкові впливи HoReCa та оптимізацію операцій.

Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» динаміка показника суттєва - зростання від 1441,304 тис. грн. в 2017 р. до 4533,142 тис. грн. у 2024 р., що відображає ефективне масштабування мережі дискаунтерів, впровадження автоматизації та оптимізацію витрат на персонал в умовах швидкого розвитку.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показник зростає з 1696,154 тис. грн. у 2017 р. до 2965,551 тис. грн. у 2024 р., що є свідченням поступового удосконалення операційних процесів у преміальному сегменті ринку, однак темпи зростання інтенсивності праці менші, в порівнянні з динамічно зростаючими конкурентами.

ТОВ «ФУДКОМ» має відносно низькі та поступово зростаючі значення RPE з 1087,511 тис. грн. у 2017 р. до 4045,195 тис. грн. у 2024 р. характеризують помірний рівень продуктивності праці, обумовлений, зокрема, великим обсягом операцій та меншою автоматизацією.

У ТОВ «ФОРА» показник демонструє зростання від 1200 тис. грн. у 2017 р. до 3802,505 тис. грн. у 2024 р., з коливаннями у 2021 р. (1783,567 тис. грн.), що може бути пов'язано з процесами реструктуризації та змінами в управлінських практиках.

Загалом, лідером за ефективністю праці є ТОВ «РОЗЕТКА. УА», чия онлайн-модель дозволяє досягти максимальної продуктивності на одного працівника завдяки скороченню чисельності штату при зростанні обсягів продажів. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструють сильний прогрес у масштабуванні та оптимізації витрат на персонал, що позитивно впливає на RPE. Підприємства з традиційними або преміальними моделями (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «ФУДКОМ») відзначаються поступовим, але повільнішим зростанням продуктивності, що свідчить про потребу у застосуванні інноваційних технологій та удосконаленні управлінських практик.

Оптимальні стратегії для ритейлу, у контексті RPE, включають автоматизацію продажів і складів, аутсорсинг частини операцій, розвиток цифрових каналів збуту і навчання персоналу для підвищення продуктивності, що сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності на ринку.

## Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)

| Рік  | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА.УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|------|------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------------------|--------------|
| 2017 | 169615,4         | 301363,6        | 33600      | 13333,33         | 12083,33                         | 22857,14     |
| 2018 | 203928,6         | 357500          | 42962,96   | 17200            | 13461,54                         | 31000        |
| 2019 | 201440,9         | 403501,3        | 49148,98   | 22167,64         | 12736,66                         | 34605,87     |
| 2020 | 178896,2         | 427118,6        | 51174,66   | 27724,19         | 13415,16                         | 34768,85     |
| 2021 | 177522,5         | 450743,2        | 54057,35   | 28230,2          | 14413,53                         | 34270,18     |
| 2022 | 155534,7         | 400899,6        | 50239,85   | 20431,23         | 9596,261                         | 33815,51     |
| 2023 | 176516,6         | 441682,1        | 65540,33   | 23148,98         | 10647,55                         | 37295,75     |
| 2024 | 178879,7         | 464234          | 69905,24   | 21244,69         | 10269,35                         | 37582,15     |

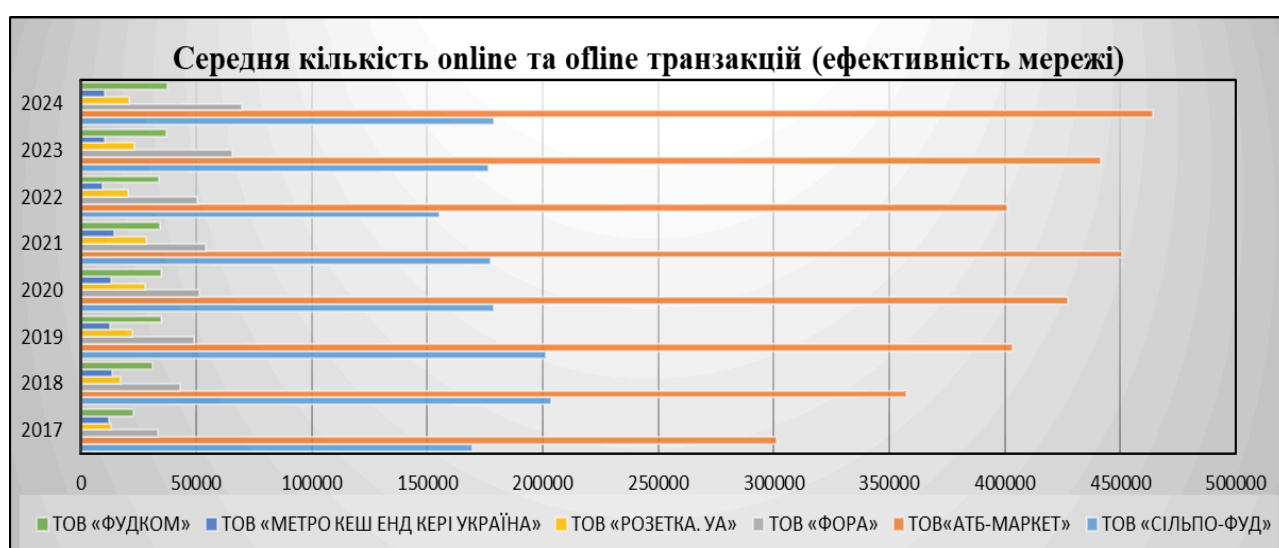


Рис. 3.15. Динаміка середньої кількості online та offline транзакцій (ефективність мережі) підприємств ритейлу за 2017-2024 роки, од.

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Середня кількість онлайн та офлайн транзакцій є ключовим індикатором ефективності торговельної мережі, що відображає інтенсивність взаємодії з клієнтами через фізичні точки та цифрові канали. Аналіз даних демонструє дисперсію бізнес-моделей: дискаунтери генерують масові транзакції, онлайн-ритейл - високі середні значення через масштабованість, з загальною динамікою зростання на 5-108% для більшості гравців.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є лідером з середньою кількістю 405880,3 транзакцій (2017–2024 рр.), динаміка зростання від 301363,6 транзакцій (2017 р.) до 464234 транзакцій (2024 р., +54%) відображає дискаунтер-модель з високою частотою відвідувань та транзакцій у фізичних мережах (середня чек складає 344 грн). Максимальне значення показника спостерігається у 2021 р. (450743,2 транзакцій) пов'язане з локдаун-адаптацією. Спад кількості транзакцій у 2022 р. (-15% від максимального значення) – пов'язаний з військовими діями та кризою. Відновлення показника у 2023-2024 рр. підтверджує стійкість мережі.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має стабільна динаміку від 169615,4 транзакцій (2017 р.) до 178879,7 транзакцій (2024 р., +5,5%). Максимальне значення показнику - 203928,6 транзакцій припадає на 2018 р. Спад - 155534,7 транзакцій (2022 р., -23% від максимального значення) відбувся через преміум-формат мережі з меншою частотою транзакцій, але вищим чеком. Коливання відображають фокус на якості та обсязі, з відновленням у посткризовий період.

ТОВ «ФОРА» демонструє найшвидше зростання від 33600 транзакцій (2017 р.) до 69905,24 транзакцій (2024 р., +108%). Максимальне значення показнику - 65540,33 транзакцій спостерігається у 2023 р. Динаміка свідчить про оптимізацію мережі та баланс між офлайн/онлайн. Спад показника у 2022 р. (50239,85 транзакцій), є адаптацією до війни та кризи. Зростання транзакцій у 2023-2024 рр. вказує на ефективність гібридних стратегій.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» має наступну динаміку. Зростання, від 13333,33 транзакцій, спостерігається у 2017 р. Максимальне значення показнику, 28230,2 транзакцій досягнуто у 2021 р. (+59% загалом). Спад до 21244,69 транзакцій (2024 р.) відбувся через розширення штату/логістики в онлайн-мережі. Динаміка типова для e-commerce з високою частотою транзакцій (94,6% безготівкових).

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» в середньому має 12077,9 транзакцій у рік. Падіння показника відбулося у 2017 р. - 12083,33 транзакцій, та 2024 р. до 10269,35 транзакцій. Максимальне значення показнику - 14413,53 досягнуто у 2021 р. Такі коливання пов'язані з оптовим B2B-форматом, що обмежує транзакційність великими партіями, та волатильністю через HoReCa-кризу.

ТОВ «ФУДКОМ» має стабільне зростання від 22857,14 транзакцій (2017 р.) до 37582,15 транзакцій (2024 р., +64%). Максимальне значення показнику - 37295,75 транзакцій (2023 р.). Динаміка відображає регіональну мережу з помірною транзакційністю та стійкістю до криз.

Аналіз динаміки метрик в розрізі підприємств не дозволяє узагальнено зробити висновки про рекомендації щодо ефективності змін.

Для узагальненого аналізу щодо прийняття рішень відносно аналізу змін доцільно використати інтегральні узагальнюючі показники.

### **3.3. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегії змін на підприємствах ритейл галузі**

У результаті апробації методичних засад оцінювання готовності підприємств до змін визначено, що доцільно отримати оцінку за певними підсистемами впливу на зміни.

У результаті дослідження, для визначення кінцевого інтегрального показника готовності підприємства до змін, були сформовані чотири групи індикаторів, що характеризують різні аспекти готовності підприємства до змін: показники фінансової стійкості та ліквідності, показники рентабельності та інвестиційної ефективності, показники ефективності інфраструктури та логістики, показники ділової активності та операційної ефективності.

Перша група показників - показники фінансової стійкості та ліквідності - характеризують здатність підприємства фінансувати зміни та підтримувати платоспроможність. Будь-яка трансформація вимагає додаткових витрат, тому підприємство повинно мати достатню ліквідність для фінансування перехідного періоду без ризику втрати платоспроможності. До першої групи показників віднесено наступні метрики:

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;
- коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах;
- чистий оборотний капітал (ЧОК).

Друга група - показники рентабельності та інвестиційної ефективності - відображають результативність діяльності та доцільність інвестицій у зміни, демонструють інвесторам та власникам, що зміни генерують додану вартість, а не просто поглинають ресурси. До другої групи показників віднесено наступні метрики: - рентабельність активів (ROA); - рентабельність власного капіталу (ROE); - валова рентабельність інвестицій (GMROI).

Третя група показників - показники ефективності інфраструктури та логістики - оцінюють віддачу від використання фізичного простору та логістичних процесів. Обґрунтовують якість управління фізичними активами та витратність ланцюга постачання. Третя група включає наступні метрики:

продажі на 1 м<sup>2</sup> торгової площі; витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м<sup>2</sup>; коефіцієнт логістичного навантаження.

Четверта група показників - показники ділової активності та операційної ефективності. В результаті моніторингу цієї групи визначають інтенсивність використання ресурсів та продуктивність персоналу, а також характеризують інтенсивність бізнес-процесів та швидкість обертання капіталу. До четвертої групи віднесені метрики: коефіцієнт ділової активності; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; дохід на одного працівника (RPE); середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі).

Результати розрахунків за 2017-2024 рік, представлені в Додатку Б.

Наступним етапом буде розрахунок інтегральних показників готовності підприємств ритейлу до змін. Аналіз методів дослідження дозволяє зробити висновок про доцільність використання таксонометричного методу. Таксонометричний метод є інструментом багатовимірного статистичного аналізу для ранжування об'єктів за ступенем наближення до ідеальної моделі. У контексті ритейлу він застосовується для оцінки готовності підприємств до змін через комплексну інтеграцію метрик онлайн та офлайн каналів. Метод стандартизує показники, обчислює таксономічні відстані та формує рейтинг адаптивності бізнесу. Нормалізація показників використовується обов'язково, у разі наявності в переліку

індикаторів – стимуляторів та індикаторів – дестимуляторів. У загальному вигляді матриця вхідних даних має наступний вигляд:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – число показників ( $j=1,2,\dots,n$ );

$m$  – число років ( $i=1,2,\dots,m$ );

$x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника, що характеризує показник  $j$ -го року.

Вихідні дані для моделювання інтегрального показника наведені у Додатку А. Із попереднього списку показників здійснимо виключення тих, що суттєво не впливають на результативний показник. Для цього розрахуємо значення коефіцієнту варіації за формулами:

$$V_j = \frac{S_j}{\bar{x}_j}, \quad (3.2)$$

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}, \quad (3.3)$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad (3.4)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $i$ -го показника для  $j$ -го року;

$\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення  $i$ -го показника;

$S_j$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -го показника;

$V_j$  – коефіцієнт варіації  $i$ -го показника.

Для обчислення коефіцієнту варіації у 2017 – 2024 рр. складемо розрахункову таблицю (табл. 3. 15)

## Розрахункова таблиця для обчислення коефіцієнту варіації

| Показники                      | Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі | Ко мз | Кзв оз | Кда | Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup> | Кл н | Куз в | ЧОК            | RO А  | RO Е  | GMR ОI | RPE       | Середня кількість online та offline транзакцій |
|--------------------------------|--|-------|--------|-----|---|------|-------|----------------|-------|-------|--------|-----------|--|
| 1                              | 2  | 3     | 4      | 5   | 6   | 7    | 8     | 9              | 10    | 11    | 12     | 13        | 14   |
| 2017                           |  |       |        |     |   |      |       |                |       |       |        |           |  |
| Середнє значення показника     | 142,1                                      | 2,9   | -0,3   | 0,9 | 1,3   | 0,8  | -0,2  | -913333,3      | -0,4  | 5,2   | 49,5   | 4267,3    | 92142,1  |
| Середньоквадратичне відхилення | 6967,8                                     | 0,3   | 0,0    | 0,1 | 1,1   | 0,6  | 0,0   | 137544444444,4 | 4,9   | 142,8 | 204,4  | 1251147,9 | 588529764,3                                    |
| Коефіцієнт варіації            | 49,0                                       | 0,1   | -0,1   | 0,1 | 0,8   | 0,8  | -0,1  | -1505961,1     | -13,4 | 27,6  | 4,1    | 2932,0    | 63871,9  |
| 2018                           |  |       |        |     |   |      |       |                |       |       |        |           |  |
| Середнє значення показника     | 151,5                                      | 3,6   | -0,2   | 1,1 | 0,6   | 2,0  | -0,1  | -850000,0      | 0,9   | 14,3  | 62,1   | 5015,0    | 111008,8                                       |
| Середньоквадратичне відхилення | 4190,4                                     | 0,3   | 0,0    | 0,1 | 0,3   | 2,5  | 0,0   | 177916666666,7 | 2,4   | 225,2 | 266,4  | 1516419,8 | 822826659,7                                    |
| Коефіцієнт варіації            | 27,7                                       | 0,1   | -0,1   | 0,1 | 0,4   | 1,3  | -0,1  | -209313,7      | 2,6   | 15,7  | 4,3    | 3023,8    | 74122,6  |
| 2019                           |  |       |        |     |   |      |       |                |       |       |        |           |  |
| Середнє значення показника     | 158,6                                      | 3,6   | -0,3   | 1,0 | 0,6   | 1,8  | -0,2  | -1847937,2     | 1,2   | 8,2   | 69,5   | 6195,3    | 120600,2                                       |

Продовження табл. 3.15

| 1                              | 2      | 3   | 4        | 5   | 6   | 7   | 8        | 9                        | 10        | 11    | 12        | 13              | 14                |
|--------------------------------|--------|-----|----------|-----|-----|-----|----------|--------------------------|-----------|-------|-----------|-----------------|-------------------|
| Середньоквадратичне відхилення | 4052,7 | 0,3 | 0,1      | 0,1 | 0,2 | 3,0 | 0,1      | 12634<br>99995<br>010,2  | 4,2       | 903,5 | 48<br>9,5 | 286774<br>12,8  | 10032673029,<br>6 |
| Коефіцієнт варіації            | 25,5   | 0,1 | 0,1      | 0,1 | 0,3 | 1,6 | -0,<br>1 | -68373<br>5,4            | 3,4       | 110,7 | 7,0       | 4628,9          | 83189,5           |
| 2020                           |        |     |          |     |     |     |          |                          |           |       |           |                 |                   |
| Середнє значення показника     | 174,4  | 0,3 | -0,<br>2 | 1,0 | 0,5 | 2,1 | -0,<br>3 | -25470<br>16,0           | -0,<br>1  | 23,3  | 76,<br>1  | 8851,1          | 122182,9          |
| Середньоквадратичне відхилення | 5509,4 | 0,1 | 0,1      | 0,1 | 0,1 | 4,3 | 0,1      | 57219<br>64733<br>494,3  | 6,6       | 377,0 | 59<br>0,6 | 838581<br>98,2  | 10803202946,<br>6 |
| Коефіцієнт варіації            | 31,6   | 0,1 | -0,<br>2 | 0,1 | 0,2 | 2,0 | -0,<br>1 | -22465<br>36,6           | -51<br>,3 | 16,2  | 7,8       | 9474,3          | 88418,3           |
| 2021                           |        |     |          |     |     |     |          |                          |           |       |           |                 |                   |
| Середнє значення показника     | 163,3  | 3,4 | -0,<br>5 | 1,0 | 0,5 | 2,3 | -0,<br>5 | -49381<br>02,5           | 1,7       | 9,8   | 73,<br>0  | 11057,8         | 126539,5          |
| Середньоквадратичне відхилення | 5927,4 | 0,4 | 0,1      | 0,1 | 0,1 | 5,6 | 0,1      | 15098<br>98492<br>9060,1 | 1,7       | 356,2 | 52<br>8,4 | 159722<br>947,2 | 11975962373,<br>1 |
| Коефіцієнт варіації            | 36,3   | 0,1 | -0,<br>1 | 0,1 | 0,2 | 2,4 | -0,<br>1 | -30576<br>49,2           | 1,0       | 36,4  | 7,2       | 14444,3         | 94642,1           |
| 2022                           |        |     |          |     |     |     |          |                          |           |       |           |                 |                   |
| Середнє значення показника     | 155,9  | 2,9 | -0,<br>5 | 0,8 | 0,5 | 2,6 | -0,<br>5 | -48980<br>27,3           | 1,2       | 3,2   | 64,<br>6  | 5957,9          | 111752,9          |

|                                |            |     |          |     |     |     |          |                          |     |       |           |                |                   |
|--------------------------------|------------|-----|----------|-----|-----|-----|----------|--------------------------|-----|-------|-----------|----------------|-------------------|
| Середньоквадратичне відхилення | 1656,<br>1 | 0,3 | 0,1      | 0,1 | 0,1 | 5,7 | 0,1      | 19480<br>59418<br>8362,8 | 2,6 | 109,5 | 40<br>5,9 | 203884<br>28,5 | 9513033603,9      |
| Коефіцієнт варіації            | 10,6       | 0,1 | -0,<br>3 | 0,1 | 0,1 | 2,2 | -0,<br>3 | -39772<br>32,6           | 2,2 | 33,8  | 6,3       | 3422,1         | 85125,6           |
| 2023                           |            |     |          |     |     |     |          |                          |     |       |           |                |                   |
| Середнє значення показника     | 185,6      | 3,6 | -0,<br>4 | 1,0 | 0,5 | 2,6 | -0,<br>4 | -53599<br>07,2           | 1,2 | 3,7   | 84,<br>1  | 8938,3         | 125805,2          |
| Середньоквадратичне відхилення | 1690,<br>5 | 0,4 | 0,1      | 0,1 | 0,1 | 7,2 | 0,1      | 20971<br>03607<br>6428,2 | 2,6 | 11,8  | 67<br>0,8 | 539750<br>32,6 | 11467936336,<br>5 |
| Коефіцієнт варіації            | 9,1        | 0,1 | -0,<br>2 | 0,1 | 0,1 | 2,7 | -0,<br>2 | -39125<br>74,5           | 2,2 | 3,2   | 8,0       | 6038,6         | 91156,3           |
| 2024                           |            |     |          |     |     |     |          |                          |     |       |           |                |                   |
| Середнє значення показника     | 203,2      | 3,5 | -0,<br>4 | 1,0 | 0,5 | 2,7 | -0,<br>4 | -56401<br>61,0           | 0,5 | 4,9   | 85,<br>3  | 9352,1         | 130352,5          |
| Середньоквадратичне відхилення | 1649,<br>6 | 0,5 | 0,1      | 0,1 | 0,1 | 5,5 | 0,1      | 21742<br>72152<br>9864,3 | 0,1 | 17,6  | 74<br>1,2 | 516516<br>28,9 | 12701369655,<br>3 |
| Коефіцієнт варіації            | 8,1        | 0,2 | -0,<br>2 | 0,1 | 0,2 | 2,0 | -0,<br>2 | -38549<br>82,4           | 0,2 | 3,6   | 8,7       | 5523,0         | 97438,6           |

*Джерело: розраховано автором.*

За кожним  $j$ -им показником перевіримо наступну нерівність:

$$V_j \leq e \quad (3.5)$$

де  $e$  – гранична величина.

Якщо значення показника  $V_j$  менше величини  $e = 0,1$ , то такі показники є квазіпостійними і виключаються з подальшого дослідження, а усі показники, що залишилися після виключення зайвих і квазіпостійних, вважаються рівнозначними.

Проведений аналіз показав, що в нашому випадку жодний з показників не є квазіпостійним.

Проте, враховуючи неоднорідність та відмінність у одиницях виміру відібраних індикаторів, для зручності порівняння отриманих результатів нами було здійснено стандартизацію (нормування) значень показників, що підлягають аналізу, шляхом введення єдиного масштабу.

Нормалізацію значень здійснимо за формулою :

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j} \quad (3.6)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизований показник;

$x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го періоду;

$\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення  $j$ -го показника;

$S_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го показника.

Далі проведемо порівняння отриманих фактичних даних із еталонними значеннями. У нашому випадку необхідно визначити координати точки-еталона. З цією метою всі показники поділяємо на дві групи: стимулятори та дестимулятори (табл.3.16).

Важливим етапом у побудові інтегрального показника є розподіл показників стандартизованої матриці спостережень на стимулятори, зростання яких зумовлює зростання рівня фінансового забезпечення, і дестимулятори, що спричиняють гальмуючий вплив на рівень фінансового забезпечення підприємств. При

формуванні точки-еталона ( $P_0$ ) серед показників-стимуляторів вибираються максимальні їхні значення, а серед показників-дестимуляторів – мінімальні значення, тобто:

$$P_0(z_{01}, \dots, z_{0k}, \dots, z_{0n}), \quad (3.7)$$

$$\text{де } z_{0k} = \max_i z_{ik} \quad k \in J,$$

$$z_{0k} = \min_i z_{ik} \quad k \notin J,$$

$J$  – множина показників-стимуляторів.

Таблиця 3.16

### Розподіл індикаторів за впливом

| Показник  | «+»-показник-стимулятор,<br>«-»-дестимулятор |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | +  |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | +  |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | +  |
| Коефіцієнт ділової активності   | +  |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | -  |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | -  |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | +  |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | +  |
| Рентабельність активів (ROA)  | +  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | +  |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | +  |
| Дохід на одного працівника (RPE)  | +  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | +  |

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Далі здійснимо розрахунок комплексної оцінки, що виражається у вигляді інтегрального показника, застосовуючи функцію «Евклідової відстані»:

$$D(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{R=1}^m (x_{j,n+1} - x_{jR})} \quad (3.8),$$

де,  $x_{j,n+1}$  – показник еталонного (умовного) об'єкту;

$x_{jR}$  – вихідні дані.

Результати моделювання та діагностики показників готовності підприємств ритейлу до змін за 2017-2024 рр. відображено на рис. 3.16

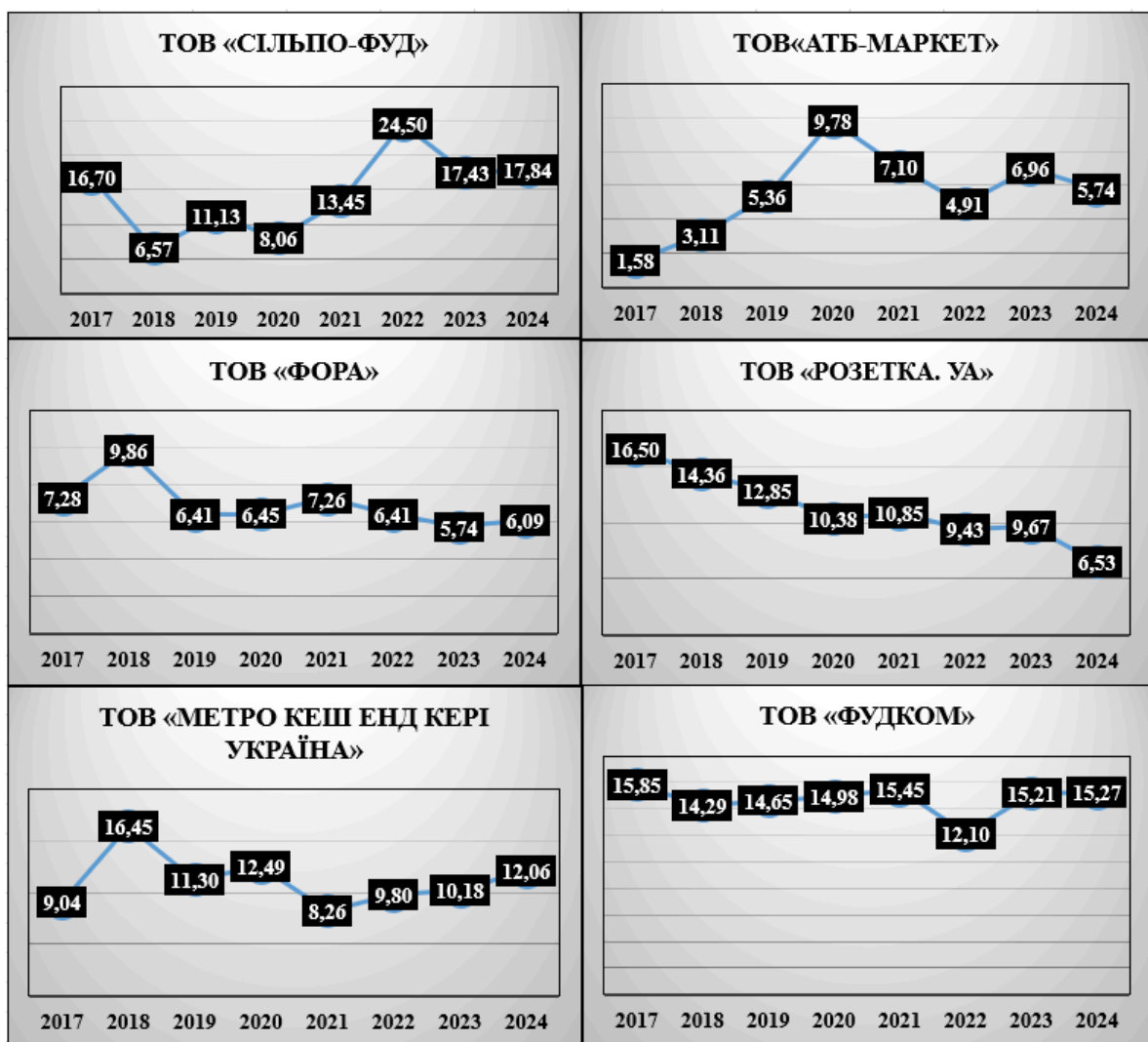


Рис. 3.16 Результати моделювання та діагностики готовності підприємств ритейлу до змін (в розрізі підприємств)

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств

Аналізуючи динаміку окремих гравців ринку, можна виділити унікальні траєкторії розвитку підприємств ритейл.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє найбільш волатильну динаміку, що свідчить про хвилеподібний характер стратегічного управління. Після спаду у 2018 році (6,57), компанія вийшла на траєкторію зростання, досягнувши історичного максимуму у 2022 році (24,49). Такий стрибок у рік початку повномасштабного вторгнення свідчить про феноменальну адаптивність менеджменту: швидку перебудову логістики, роботу з гуманітарними штабами та збереження операційної діяльності. Показники 2023-2024 років (17,4-17,8) залишаються в зоні високої готовності, що підтверджує статус інноваційного лідера (тематичні супермаркети, власна доставка).

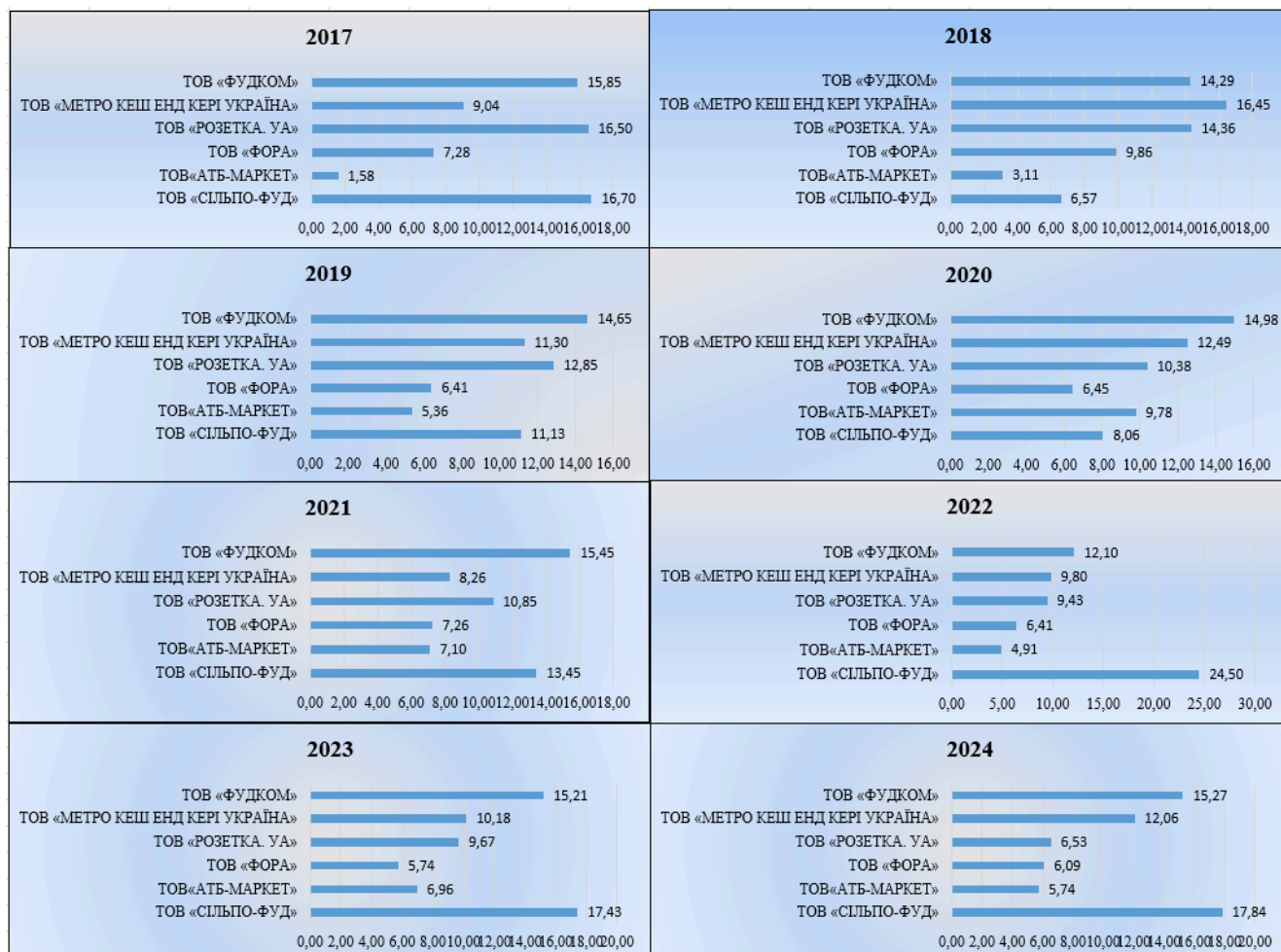
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» стабільно перебуває в зоні низької або межевої готовності (діапазон 1,57–9,77). Це корелює з моделлю жорсткого дискаунтера, де пріоритетом є не гнучкість, а ефективність та низька ціна. Найвищий показник (9,77) у 2020 році ймовірно пов'язаний з успішною адаптацією до карантинних обмежень COVID-19 (безпекові заходи, запуск click&collect). Однак загальний тренд вказує на інертність системи, що є типовим для мережі такого масштабу.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» показує тривожну негативну динаміку. Почавши як безумовний лідер змін у 2017 році (16,50), компанія поступово знижувала оберти, перейшовши у 2024 році в зону низької готовності (6,53). Це може свідчити про перехід від стадії «стартапу-гіганта» до стадії «зрілості», де збереження позицій стає важливішим за експерименти, або про суттєві труднощі з логістикою та складами під час війни, що обмежило ресурс для розвитку.

ТОВ «ФУДКОМ» (Велмарт/Велика Кишеня) виявляється «прихованим чемпіоном» стабільності у високій зоні. Показники майже не опускаються нижче 14,0 (окрім 2022 року — 12,1). Це свідчить про системну роботу менеджменту над оптимізацією процесів. Стабільність показника навіть у 2024 році (15,26) говорить про надійний запас міцності.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та ТОВ «ФОРА» займають позиції «середняків». ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» демонструє ситуативні

сплески (16,44 у 2018), але загалом тяжіє до середньої зони. ТОВ «ФОРА» є взірцем стабільності в нижньому сегменті середньої групи (5,7–9,9), що відповідає стратегії «магазин біля дому» — мінімум радикальних змін, максимум доступності.



*Рис. 3.17 Динаміка результатів моделювання та діагностики готовності підприємств ритейлу до змін*




*Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі даних підприємств*

Хронологічний аналіз дозволяє оцінити реакцію галузі на макроекономічні шоки. 2017–2019 (докарантинний період): період пошуку стратегій. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (частково) задають тренди. ТОВ «ФУДКОМ» демонструє високу стабільність. ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» «нарощує м'язи», але залишається консервативним. 2020 р. - рік COVID-19. Для багатьох підприємств був тестом на виживання. Цікаво, що ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» показав свій максимум саме тут (9,77), що говорить про ефективну мобілізацію ресурсів у кризу. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»,

навпаки, дещо знизився (8,05) перед стрімким зростанням, можливо, акумулюючи сили. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» показав гарний результат (12,49), адже формат «закупівель про запас» став актуальним. 2021 р., вважається роком відновлення, або перехідним. Більшість компаній (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФУДКОМ», ТОВ «РОЗЕТКА. УА») демонструють ріст або стабілізацію показників, готуючись до пост-ковідного світу. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повертається у зону високої готовності (13,44). 2022 рік початок війни. Зона екстремальної турбулентності. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє аномально високий показник (24,49), що можна трактувати як «надмобілізацію» -компанія кардинально змінювала ланцюги постачання, асортимент та формати роботи, втратила понад 30 супермаркетів у зонах бойових дій та на окупованих територіях. Натомість ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (4,90), ТОВ «ФОРА» (6,40) та ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (9,43) різко втратили позиції. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» втрата розподільчих центрів та магазинів на сході та півдні стала ударом, що знизило потенціал до змін — пріоритетом стало фізичне виживання, а не розвиток. 2023–2024 рр. період адаптації та нової реальності. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ФУДКОМ» закріплюються як лідери адаптивності (показники >15). Вони навчилися жити в умовах блекаутів та дефіциту кадрів. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показують зниження або стагнацію показників готовності до змін, що може сигналізувати про виснаження ресурсів або перехід до стратегії "глухої оборони" та оптимізації існуючих активів замість впровадження нового.

Для результатів розрахунків, пропонуємо наступну шкалу розподілу підприємств ритейлу за готовністю до змін (табл. 3.17) та графічну інтерпретацію рівнів (рис. 3.18).

## Розподіл підприємств ритейлу за готовністю до змін

| Групи розподілу готовності до змін   | Опис групи   | Підприємства   |
|--|--|--|
| 1  | 2  | 3  |
| Низька готовність (0– 8)<br>          | <p><i>Характеристика:</i> характеризується консервативністю, жорсткою організаційною структурою та повільною реакцією на турбулентність ринку. Орієнтація на стандартизацію процесів та мінімізацію витрат. Зміни впроваджуються важко через масштабність мережі або бюрократизованість.</p> <p><i>Труднощі:</i> Ризик втрати частки ринку через технологічне відставання; складність адаптації до різких змін попиту (наприклад, перехід в онлайн); низька лояльність персоналу до нововведень.</p> | переважно ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «ФОРА» в окремі роки                               |
| Середня готовність (8,1 – 14,0)<br> | <p><i>Характеристика:</i> підприємства, що балансують між стабільністю та інноваціями, впроваджують зміни поступово або точково. Зміни плануються заздалегідь. Є ресурс для адаптації, але реакція може бути дещо запізненою порівняно з лідерами.</p> <p><i>Труднощі:</i> Проблеми з масштабуванням пілотних проектів; ризик «застрягти» в перехідному етапі; конкуренція як з боку дешевих дискаунтерів, так і з боку інноваторів.</p>   | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в останні роки                  |
| Висока готовність (> 14,0)<br>      | <p><i>Характеристика:</i> лідери трансформацій, що мають гнучкі бізнес-моделі, значний ресурсний потенціал для інновацій та високу адаптивність. Проактивна позиція, інвестиції в R&amp;D, цифровізацію та навчання персоналу. Здатність перетворити кризу на можливість.</p> <p><i>Труднощі:</i> Висока вартість помилок при експериментах; ризик емоційного вигорання персоналу через постійні зміни; складність утримання операційної ефективності на фоні постійних трансформацій.</p>           | ТОВ «ФУДКОМ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у кризові роки, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на початку періоду |

Джерело: складено і розроблено автором

|                                     | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021  | 2022 | 2023  | 2024  |
|-------------------------------------|------|------|------|------|-------|------|-------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                    | 16,7 | 6,5  | 11,1 | 8,1  | 13,44 | 24,4 | 17,42 | 17,8  |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                    | 1,5  | 3,1  | 5,3  | 9,7  | 7,104 | 4,9  | 6,96  | 5,7   |
| ТОВ «ФОРА»                          | 7,2  | 9,8  | 6,4  | 6,4  | 7,257 | 6,4  | 5,73  | 6,09  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                   | 16,5 | 14,3 | 12,8 | 10,3 | 10,85 | 9,4  | 9,67  | 6,5   |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ<br>ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 9,03 | 16,4 | 11,2 | 12,4 | 8,264 | 9,8  | 10,18 | 12,05 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                        | 15,8 | 14,2 | 14,6 | 14,9 | 15,44 | 12,1 | 15,21 | 15,26 |

Рис. 3.18 Матриця готовності підприємств ритейлу до змін 2017 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Перехід підприємств ритейлу з групи низької готовності до змін у категорію вищої адаптивності вимагає імплементації комплексної стратегії структурно-функціональної модернізації, метою якої є системне подолання організаційної інерції та формування гнучкої архітектури бізнесу. В основі цього підходу лежить розуміння того, що сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств передбачає не лише коригування окремих операцій, а й глибинну трансформацію всієї управлінської парадигми. Ключовим вектором реалізації цієї стратегії виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який в умовах висококонкурентного середовища забезпечує досягнення необхідних показників ефективності шляхом фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування існуючих алгоритмів роботи. Для підприємств із застарілою організаційною структурою це означає відмову від жорсткої лінійно-функціональної ієрархії, яка гальмує проходження інформаційних потоків, на користь матричних або проектних структур. Така реструктуризація дозволяє децентралізувати процес прийняття рішень, наближаючи його до точок безпосереднього контакту з клієнтом, та суттєво покращити баланс підприємства шляхом ліквідації неефективних ланок.

Невід'ємною складовою модернізації є створення сучасної цифрової бази, що виступає технологічним фундаментом для будь-яких подальших трансформацій. Відповідно до державної Стратегії відновлення та цифрової трансформації [85], цифровізація процесів є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. Впровадження комплексних ERP-систем

(Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати розрізнені функціональні блоки в єдиний інформаційний простір, забезпечуючи прозорість ресурсних потоків. Паралельна автоматизація ланцюгів постачання (Supply Chain Management, SCM) дає змогу мінімізувати логістичні ризики та оптимізувати запаси, що є критичним для ритейлу. Цифрова трансформація в даному контексті виступає не самоціллю, а інструментом, що забезпечує необхідну швидкість реакції на зміни ринкової кон'юнктури, перетворюючи статичні дані на динамічні управлінські рішення.

Третім, але не менш важливим елементом стратегії, є культурна трансформація, спрямована на нівелювання резистентності персоналу. Успішна реалізація організаційних змін залежить від здатності менеджменту трансформувати ментальні моделі співробітників, переходячи від культури виконання вказівок до культури ініціативи та відповідальності. Застосування методології Change Management передбачає розробку адаптивних систем мотивації та безперервного навчання, що дозволяє знизити рівень стресу в колективі та сформувати лояльність до нововведень. Управління опором змінам вимагає чіткої комунікації цілей трансформації та залучення персоналу до процесу реінжинірингу, що перетворює працівників з пасивних спостерігачів на активних агентів змін, забезпечуючи сталість результатів модернізації.

Трансформація підприємств ритейлу, що перебувають на стадії середньої готовності до змін, у категорію ринкових лідерів вимагає імплементації стратегії інноваційного масштабування та екосистемної синергії. Цей підхід базується на відмові від еволюційного нарощування потенціалу на користь революційного стрибка, що стає можливим завдяки інтеграції передових технологічних рішень та гнучких управлінських практик. Центральним вектором розвитку для цієї групи є глибока цифровізація, яка виходить за межі базової автоматизації облікових процесів і передбачає впровадження інтелектуальних систем обробки даних. Ключову роль тут відіграє використання технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та аналітики великих даних (Big Data). Ці інструменти дозволяють перейти до моделі предиктивної аналітики, здатної з високою точністю прогнозувати коливання споживчого попиту, оптимізувати асортиментну матрицю в реальному часі та

забезпечувати гіперперсоналізацію клієнтського досвіду. Таким чином, цифрова екосистема стає не просто інфраструктурним елементом, а основним драйвером створення доданої вартості.

Другим критично важливим компонентом стратегії є Agile-трансформація організаційної культури та операційних процесів. В умовах високої турбулентності ринку традиційні каскадні моделі управління (Waterfall) втрачають ефективність через свою інертність. Перехід до гнучких методологій (Agile) дозволяє підприємствам суттєво скоротити показник Time-to-Market — час від виникнення ідеї до виведення готового продукту чи послуги на ринок. Формування крос-функціональних команд та впровадження ітеративного підходу до розробки нових рішень забезпечує можливість швидкого тестування гіпотез та миттєвого реагування на зворотний зв'язок від споживачів. Це дозволяє мінімізувати вартість управлінських помилок та підвищити адаптивність бізнесу до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, перетворюючи невизначеність на простір можливостей.

Третім вектором, що забезпечує стійкість та безперервність бізнесу, є диверсифікація та релокація ресурсів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, здатність до швидкого географічного та операційного маневру стає запорукою виживання. Стратегія передбачає не лише фізичне переміщення активів у безпечніші регіони, але й диверсифікацію ланцюгів постачання та каналів збуту. Це включає розвиток омніканальної моделі продажів, де фізичні точки присутності гармонійно доповнюються потужними e-commerce платформами. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики локальних криз та забезпечити стабільність фінансових потоків, створюючи передумови для переходу підприємства до бізнесу з високим рівнем готовності до будь-яких викликів сучасності.

### **Висновки до розділу 3**

1. Формування системи управління змінами потребує методичних оцінок готовності підприємств до змін та наслідків реалізації змін. Покрокова методика моніторингу змін у підприємстві забезпечує системний контроль адаптивності,

інтегруючи метрики онлайн-офлайн каналів та таксонометричний аналіз для ритейлу. Вона базується на циклічних етапах від планування до коригування, з фокусом на КРІ готовності до змін. Такий підхід мінімізує ризики та оптимізує стратегії в волатильному середовищі.

2. Методичні засади моніторингу готовності підприємств до змін забезпечують системний, об'єктивний підхід до оцінки адаптивності, зменшуючи ризики невдалих трансформацій. Вони включають стандартизовані етапи, критерії та інструменти, як таксонометричний метод, для інтеграції онлайн-офлайн метрик у ритейлі. Без чітких засад моніторинг стає суб'єктивним, що призводить до помилкових стратегічних рішень.

3. Інтегральні показники при оцінці готовності підприємств до змін дозволяють узагальнити множинні КРІ в єдиний індекс, забезпечуючи об'єктивне ранжування бізнесів за адаптивністю. Вони усувають суб'єктивність окремих метрик, інтегруючи онлайн-офлайн дані через таксонометричний метод для комплексної картини. Це критично для ритейлу в умовах 2025 року, де волатильність вимагає швидких стратегічних рішень.

4. Проведене у дисертаційній роботі таксонометричне моделювання інтегрального показника готовності підприємств ритейлу до змін за 2017–2024 роки дозволило не лише кількісно верифікувати адаптивний потенціал галузі, а й виявити фундаментальні розбіжності стратегічних моделей поведінки в умовах макроекономічної турбулентності. Результати засвідчують, що високий рівень операційної ефективності, притаманний групі «низької готовності» (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «ФОРА»), не гарантує стійкості до структурних шоків, оскільки жорстка централізація та фокус на мінімізації витрат обмежують маневреність під час криз, на відміну від групи «високої готовності» (ТОВ «ФУДКОМ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»), де гнучкі децентралізовані моделі забезпечили феноменальну адаптивність, зокрема стрибкоподібне зростання показників у критичному 2022 році.

5. Регресивна динаміка лідерів електронної комерції (ТОВ «РОЗЕТКА. УА») сигналізує про ризики «пастки зрілості», коли масштабування бізнесу призводить до

бюрократизації та втрати інноваційного темпу. З огляду на це, стратегічним пріоритетом для підприємств групи низької готовності має стати перехід від стратегії виживання до структурно-функціональної модернізації через диверсифікацію ланцюгів постачання та цифровізацію управлінських процесів, тоді як для групи середньої готовності критично важливим є впровадження стратегії інноваційного масштабування з використанням AI-аналітики для подолання логістичних обмежень, а лідерам галузі рекомендовано зосередитися на екосистемній синергії та превентивному менеджменті персоналу для уникнення організаційного вигорання в умовах перманентних трансформацій.

## ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі обґрунтоване актуальне в сьогоденних умовах наукове завдання щодо розробки теоретико - методичних та практичних рекомендацій із планування, підготовки та впровадження стратегічних організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій. На основі отриманих результатів були сформовані наступні висновки:

1. Дослідження категорій “зміна” та “управління змінами” приводить до висновку, що від перших пропонованих науковцями моделей управління змінами та визначення значення поняття “зміна” до сьогодні не відбувалися кардинальні трансформації визначень та характеристик цих категорій. Видозміни категорій відбувалися еволюційно відповідно до змін середовища та умов, різні дослідники пропонували свої підходи, які більшою мірою є взаємодоповнюючими з моделями та підходами інших авторів. З'ясовано, що жоден із проаналізованих підходів чи моделей змін не містить суперечностей будь-яким іншим відомим підходам чи моделям. Кожна із досліджених моделей змін покриває конкретну потребу змін та акцентує на вирішенні певного набору проблем. Проте, окремо жодна із проаналізованих моделей чи підходів сьогодні не може повною мірою забезпечити успіх реалізації змін, більше того зважаючи на специфіку середовища ведення діяльності українських ритейлерів.

2. Сутність процесу управління змінами в організаціях поступово еволюціонувала відповідно до змін середовища діяльності та вимог ринку. Зберігається певна лінійність процесу управління змінами та визначеність кроків впровадження в залежності від суті змін, їхнього завдання, масштабності їх впровадження та рівня впливу на організацію. Проведений аналіз різних підходів до проблеми управління змінами дозволив визначити, що покроковість в процесі управління змінами загалом можна звести до одного вичерпного переліку етапів від оцінки потреб і можливостей змін до їх впровадження та аналізу отриманих результатів. Встановлено, що незважаючи на велику кількість підходів до управління змінами, які є більшою мірою лінійними, для українських ритейл підприємств необхідно створювати унікальний, адаптований до сьогоденних умов процес

управління змінами, який однозначно має враховувати відомі підходи, проте вирізнитися гнучкістю та модульною структурою, де кожен модуль є окремим етапом, який може бути включений в процес управління змінами в необхідний момент та буде підсилювати попередні етапи та створювати основу для майбутніх.

3. Сучасні ритейл підприємства працюють у турбулентному важкоперебачуваному середовищі, яке перебуває на стадії нелінійних трансформацій. Виняткові умови розвитку вимагають від ритейл підприємств підвищеної адаптивності та готовності до прийняття унікальних управлінських рішень у визначенні стратегічних пріоритетів та впровадженні організаційних змін для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Попри глобальні виклики ключовим українським ритейлерам вдалося стабілізувати господарську діяльність, впровадити необхідні зміни для швидкої адаптації до нових умов ринкового середовища. Спостерігаються суттєві зміни в організаційних та функціональних структурах ритейл підприємств, які стали основою для забезпечення успішного впровадження наступних необхідних змін в майбутньому, тобто ритейл підприємства поступово трансформують підхід до розвитку у формат постійної адаптації та швидкої реакції на зовнішні та внутрішні виклики. Потреба впровадження швидких організаційних змін ритейл підприємствами зумовлена значною мірою впливом фактору війни. Стратегії розвитку ритейл підприємств сформовані до повномасштабного вторгнення потребували термінового перегляду та врахування нових обставин. Ці ж обставини спонукали до перегляду принципів впровадження змін, коли ключовим став принцип збереження підприємства та утримання на ринку, а ріст і розвиток стали нижчим пріоритетом.

4. Діяльність та розвиток ритейл підприємства знаходиться під постійним тиском зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, які сьогодні, своєю чергою, знаходяться під особливим впливом фактору війни. Відповідно більшість факторів трансформуються під таким впливом, змінюється їхня вага та вплив на ритейл підприємство. Водночас сумарна дія кількох факторів у різних поєднаннях спричиняє різні важко прогнозовані наслідки, що суттєво ускладнює стратегічне планування та прийняття будь яких рішень щодо розвитку підприємства. Сьогодні

практично неможливо повноцінно та комплексно проаналізувати та змоделювати можливий вплив факторів та їх поєднань на розвиток ритейл підприємств, тому впровадження будь яких змін більшою мірою здійснюється експериментальним або реактивним шляхом під тиском факторів та у контексті високої швидкості змін середовища здійснення діяльності та трансформації країні загалом. При аналізі та оцінці наслідків впливу фактору війни на розвиток ритейл підприємств важливою залишається проблема розрахунку втраченої вигоди, тобто потенційного недоотриманого прибутку чи інших благ від ведення господарської діяльності, через формування гіпотез та моделювання.

5. Трансформації українських ритейл підприємствах відбувається в середовищі впливу тенденцій та трендів світового ритейл ринку. За результатами аналізу трендів, характерних для європейських ритейл підприємств, тенденцій, які спостерігаються у їхньому розвитку та співставлення із проаналізованими змінами, які відбуваються в українських ритейл підприємств визначено, що масштаб впливу трендів та тенденцій європейського ритейл ринку на розвиток українських компанії є незначним. В процесі трансформацій українських ритейлерів простежуються схожі тенденції, підприємства впроваджують належні зміни для забезпечення свого розвитку та конкурентоспроможності в багатьох аспектах випереджаючи відповідні трансформації європейських ритейлерів, впроваджуючи інноваційні рішення у різні системи підприємства, хоча також спостерігається послідовне переймання досвіду від європейських колег у різних аспектах діяльності. Разом з тим впровадження змін в українських ритейл підприємствах має характерні відмінності більшою мірою пов'язані саме із наслідками впливу фактору війни та інших факторів, трансформованих під дією фактору війни. Попри складність реалізації змін в таких умовах українськи ритейлерам необхідно вести підготовку до заходу на український ринок міжнародних гравців після завершення війни. Тому актуальним є постійний моніторинг та аналіз трендів та тенденцій розвитку європейського ритейл ринку.

6. Оцінка готовності ритейл підприємств до впровадження організаційних змін супроводжується аналізом всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, чинників, сталих та змінних, які можуть сприяти чи перешкоджати впровадженню змін. Для

забезпечення оцінки готовності ритейл підприємства до впровадження організаційних змін запропоновано методичний підхід щодо проведення аналізу факторів в основі якого лежить аналіз цифрової зрілості підприємства. Визначення рівня цифровізації підприємства та відкритості середовища підприємства до впровадження наступних цифрових змін визначені ключовим індикатором готовності до впровадження інших організаційних змін. Таке визначення пов'язане з тим, що практично будь які інші організаційні зміни не залежно від масштабу та рівня впровадження прямо чи опосередковано реалізуються із використанням цифрових інструментів, цифрового середовища чи сама суть змін передбачає цифровізацію тих чи інших елементів системи підприємства. Разом з тим, у зв'язку із ключовою роллю цифровізації у проведенні будь яких змін на підприємстві наступним важливим індикатором готовності до змін визначено цифрову освіченість, грамотність працівників підприємства. Перш за все достатній рівень цифрової освіченості забезпечує необхідну кількість компетентних працівників для впровадження цифрових змін (у ролі учасників команди змін), а також упростить процес впровадження та прийняття змін всіма працівниками, для яких використання цифрових інструментів не спричиняє спротиву чи труднощів .

7. Забезпечення необхідних успішних змін на ритейл підприємствах в сьогоdnішніх умовах вимагає формування нового підходу до управління змінами загалом. Відомі провідні моделі змін та підходи до управління змінами не є дієвими в сьогоdnішніх умовах, оскільки жодна з них не передбачає алгоритму впровадження змін в кризових умовах, характерних саме у веденні господарської діяльності в країні де відбувається повномасштабна військова агресія. Відповідно ця проблема спонукала до розробки актуального алгоритму впровадження організаційних змін на підприємствах, які здійснюють господарську діяльність у визначених конкретних умовах українського бізнес середовища. Суть алгоритму полягає у виокремленні практичних та дієвих в даних умовах елементів з відомих моделей змін та їх ефективного поєднання в одну систему управління змінами, визначення параметрів взаємодії всіх елементів алгоритму та необхідної порядковості з урахуванням їхнього взаємного впливу (підсилення). Таким чином створюється можливість

ефективного впровадження організаційних змін із забезпечення тривалого позитивного ефекту від їх впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1979. 512 p.
2. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 208 p.
3. Kotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. 256 p.
4. Beckhard R. Organizational Transitions: Managing Complex Change. 2nd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1987. 117 p.
5. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 464 p.
6. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Currency Doubleday, 2006. 464 p.
7. Kanter R. M. The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York : Simon & Schuster, 1984. 432 p.
8. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Human Relations. 1947. Vol. 1, no. 2. P. 143–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100201> (дата звернення: 04.12.2025).
9. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
10. Mintzberg H. Understanding Organizations... Finally!: Structuring in Sevens. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2023. 244 p.
11. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change. 3rd ed. Boston ; London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. 184 p.
12. Owens R. D. Heart Change. New York : Penguin USA, 2009. 272 p.
13. Morgan G. Images of Organization. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2014. 504 p.
14. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Т. 5 / за наук. ред. І. Л. Петрової. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», 2012. 268 с.

15. Ноняк М. В., Крейдич І. М., Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С. Управління організаційним розвитком підприємств : навч. посіб. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 235 с.
16. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 252 с.
17. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.
18. Ansoff H. I. *The New Corporate Strategy*. New York : Wiley, 1988. 258 p.
19. Enduring ideas: The 7-S framework. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата звернення: 10.11.2025).
20. Nadler D. A., Tushman M. L. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*. 1980. Vol. 9, no. 2. P. 35–51. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X) (дата звернення: 06.12.2025).
21. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland : Prosci Research, 2006. 146 p.
22. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Family Business Review*. 1997. Vol. 10, no. 4. P. 397–409. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x> (date of access: 05.12.2025).
23. Anand A., Agarwal M., Aggrawal D. *Multiple Criteria Decision-Making Methods*. Berlin ; Boston : De Gruyter, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110743630> (date of access: 06.12.2025).
24. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 11.12.2025).
25. Копитко М., Ткачук Д. The impact of external environmental factors on the formation of a business resilience management system in enterprises. *Scientific Notes of the University “KROK”*. 2024. No. 1(73). P. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138> (дата звернення: 11.12.2025).
26. Baiura D., Kuchyn A. Influence of external factors on the improvement mechanism of financial planning for enterprises in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National*

University of Kyiv. Economics. 2025. No. 226. P. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2> (дата звернення: 11.12.2025).

27. Абушов Т. А. Вплив факторів макросередовища на моделі управління ресурсними процесами промислових підприємств. Український економічний часопис. 2024. № 6. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-1> (дата звернення: 11.12.2025).

28. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення: 11.12.2025).

29. Насруллаєв Р. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень економічної безпеки підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 344, no. 4. P. 534–539. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-75> (дата звернення: 11.12.2025).

30. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958> (дата звернення: 11.12.2025).

31. Роздрібна та гуртова торгівля. Терміни та визначення понять : ДСТУ 4303:2004. Київ : Держспоживстандарт України, 2005.

32. Роздрібна і гуртова торгівля. Основні поняття, терміни і визначення : лист Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 17.03.1998 № 15-03/29-192.

33. This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly / ed. by C. M. Reinhart, K. S. Rogoff. Princeton : Princeton University Press, 2009. 463 p.

34. Vatchenko B., Sharanov R. Crisis management of the enterprise in the conditions of war. Economic Scope. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 12.12.2025).

35. Васюта В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 77, № 4. С. 120–128.

36. Товарообіг торговельної мережі АТБ у 2024 році склав 248,8 млрд грн. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/tovaroobig-torgovelnoyi-merezhi-atb-u-2024-rotsi-sklav-2488-mlrd-grn-232> (дата звернення: 12.11.2025).

37. Silpo. Fozzy Group. URL: [https://fozzy.ua/en/retail\\_chains/silpo/](https://fozzy.ua/en/retail_chains/silpo/) (дата звернення: 11.12.2025).

38. Мережа магазинів «Фора»: працюємо на перемогу. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/merezha-mahazyniv-fora-pratsiuiemo-na-peremohu> (дата звернення: 11.12.2025).

39. Fozzy Cash&Carry. Fozzy Group. URL: [https://fozzy.ua/ua/retail\\_chains/fozzy/](https://fozzy.ua/ua/retail_chains/fozzy/) (дата звернення: 11.12.2025).

40. Про компанію – торговельна мережа «Велика Кишеня». URL: <https://kishenya.ua/pro-kompaniiu/> (дата звернення: 11.12.2025).

41. Двері для крафту. Ще одна велика мережа магазинів залучає локальний бізнес. LIGA.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/dveri-dlia-kraftu-shche-odna-velyka-merezha-mahazyniv-zaluchaie-lokalnyu-biznes> (дата звернення: 12.12.2025).

42. Імпорт у супермаркетах України займає до 12 % продукції. TradeMaster. URL: <https://trademaster.ua/news/35563> (дата звернення: 11.12.2025).

43. Топ-10 продуктових ритейлерів за кількістю точок та темпами відкриттів. Ритейл в Україні. URL: <https://ua-retail.com/2023/10/top-10-produktovix-ritejleriv-za-kilkistyuu-tochok-ta-tempam-i-vidkrittiv/> (дата звернення: 12.12.2025).

44. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 3. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2> (дата звернення: 12.12.2025).

45. Digital maturity index. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/industrial-construction/perspectives/digital-maturity-index.html> (дата звернення: 12.12.2025).

46. Industry 4.0 Maturity Model – Mirroring today to sprint into the future. Capgemini Finland. URL: <https://www.capgemini.com/fin-en/insights/expert-perspectives/industry-4-0-maturity-model-mirroring-today-to-sprint-into-the-future/> (дата звернення: 12.12.2025).

47. Blazhuk A. State of Grocery Europe: Navigating the Market Headwinds. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-navigating-the-market-headwinds/state-of-grocery-europe-navigating-the-market-headwinds.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-navigating-the-market-headwinds/state-of-grocery-europe-navigating-the-market-headwinds.pdf) (дата звернення: 12.12.2025).

48. European retail radar. Cushman & Wakefield. URL: <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/european-retail-radar> (дата звернення: 12.12.2025).

49. European retail market outlook 2025. JLL. URL: <https://www.jll.com/content/dam/legacy/jll-com/documents/pdf/research/emea/jll-european-retail-market-outlook.pdf> (дата звернення: 12.12.2025).

50. European retail in 2024 and 2025. NIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/european-retail-in-2024-and-2025/> (дата звернення: 12.12.2025).

51. European retail market summary 2024. URL: [https://7049971.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7049971/Content%20Offers/2025/European\\_Retail\\_Market\\_Summary.pdf](https://7049971.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7049971/Content%20Offers/2025/European_Retail_Market_Summary.pdf) (дата звернення: 12.12.2025).

52. European retail market 2024. Savills. URL: <https://pdf.euro.savills.co.uk/european/europe-retail-markets/spotlight-european-retail-report-2024.pdf> (дата звернення: 12.12.2025).

53. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/knp/knp\\_u/arch\\_knp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/knp/knp_u/arch_knp_u.htm) (дата звернення: 13.12.2025).

54. Тарасовський Ю. «Сільпо» втратила 23 магазини, 68 – закриті: як працює в умовах війни одна з найбільших мереж супермаркетів. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/silpo-za-chas-viyni-vtratila-23-magazini-yak-pratsyue-v-umovakh-v>

iyuni-odna-z-naybilshikh-merezh-supermarketiv-05042022-5280 (дата звернення: 13.12.2025).

55. Український ритейл втратив третину торгових точок. Marketer. URL: <https://marketer.ua/ua/ukrainian-retail-lost-a-third-of-its-outlets/> (дата звернення: 13.12.2025).

56. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratali-merezhi-2023/> (дата звернення: 13.12.2025).

57. Доходи роздрібної торгівлі (ритейлу): дані за 2022 рік. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2022-rotsi-dokhody-riteylu-zmenshylysia-na-300-mlrd-hrn/> (дата звернення: 13.12.2025).

58. Тарасовський Ю. Ритейл через війну скоротив податкові відрахування майже на чверть. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/riteyl-cherez-viynu-skorotiv-podatkovyi-vidrakhuvannya-mayzhe-na-chvert-rau-04082022-7510> (дата звернення: 13.12.2025).

59. Найприбутковіші сегменти ритейлу у 2022 році – рейтинг галузей. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/najprybutkovishi-segmenty-ryteylu-u-2022-roczij-rejtyng-galuzej/> (дата звернення: 13.12.2025).

60. Про критичну інфраструктуру : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 13.12.2025).

61. Шаповал К., Федорін В. Як розвиваються магазини EVA та VARUS: інтерв'ю Руслана Шостака. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/2-mlrd-vitorgu-3-000-magaziniv-i-obyti-makeup-navit-pid-cha-s-viyuni-u-riteylera-eva-ta-varus-duzhe-ambitni-plani-rozvitku-biznesu-intervyu-spivvlasnika-merezh-ruslana-shostaka-14092023-15974> (дата звернення: 13.12.2025).

62. Ера шалених грошей закінчилася. Як змінився клієнт під час війни і що робити, щоб його повернути. MC.today. URL: <https://mc.today/uk/blogs/era-shalenih-groshej-zakinchilasya-yak-zminivsyakliiyent-pid-chas-vijni-i-shho-robiti-shhob-jogo-povernuti/> (дата звернення: 13.12.2025).

63. Civil Society Influence on Corporate Behavior in Relation to Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/20915.pdf> (дата звернення: 13.12.2025).

64. Krantz P. Ukraine labels German wholesaler Metro as 'sponsor of war'. DW. URL: <https://www.dw.com/en/ukraine-labels-german-wholesaler-metro-as-sponsor-of-war/a-65046903> (дата звернення: 13.12.2025).

65. Дослідження українського ринку FMCG. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (дата звернення: 13.12.2025).

66. Брак робочої сили залишається однією з перешкод для ведення бізнесу. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3709593-brak-robocoi-sili-zalisaetsa-odnieu-z-pereskod-dla-vedenna-biznesu.html> (дата звернення: 14.12.2025).

67. Незламні: торговельні мережі України за 22 місяці війни відновили довоєнну кількість діючих магазинів та почали розширення. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22/> (дата звернення: 14.12.2025).

68. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf) (дата звернення: 14.12.2025).

69. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2024. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/ИНДЕКС%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).

70. Несенюк А. Українські компанії інвестують до 5 % доходу у цифровізацію. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/kompanii-investuyut-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodu-kpmg-ta-forbes-ukraine-22112024-24998> (дата звернення: 14.12.2025).

71. Маранчак М., Антонюк Т. «Їжа у фіксований час»: VARUS запускає доставку продуктів. Forbes Ukraine. URL:

<https://forbes.ua/company/izha-za-pidpiskoyu-varus-zapuskae-marketpleys-iz-dostavkoju-produktiv-yak-vin-konkuruvatime-iz-silpo-ta-atb-09072025-31129> (дата звернення: 14.12.2025).

72. Іванов О. Продукти в розстрочку: послугу «Оплата Дольками» розширили на 190 супермаркетів мережі «Сільпо». NV Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/kupivlya-produktiv-u-rozstrochku-servis-oplata-chastochkami-stav-dostupniy-u-190-supermarketah-silpo-50530286.html> (дата звернення: 12.11.2025).

73. Денисюк М. Для чого АТБ та «Епіцентр» разом із банками випускають власні картки. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/money/alternativa-klasichniy-programi-loyalnosti-merezhi-atb-ta-epitsentr-vipustili-ponad-milyon-vlasnikh-kartok-chomu-tse-vidno-riteylu-ta-bankam-05062025-30314> (дата звернення: 14.12.2025).

74. Український ритейл майбутнього – онлайн чи офлайн? YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=AdC8Dc0LJnA> (дата звернення: 14.12.2025).

75. Rozetka відкрила 500-й офлайн-магазин в Україні. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rozetka-vidkryla-500-j-oflajn-magazyn-v-ukrayini/> (дата звернення: 14.12.2025).

76. Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили – топвиклики бізнесу в регіонах. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-top-vyklyky-biznesu-v-regionah/> (дата звернення: 19.11.2025).

77. Три драйвери утримання лінійного персоналу в роздрібних мережах. Budni Robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/tri-drayveri-utrimannya-liniynogo-personalu-v-rozdribnih-merezhah> (дата звернення: 12.11.2025).

78. Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги. Міністерство економіки України. URL:

<https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51> (дата звернення: 15.12.2025).

79. Маранчак М. «Епіцентр» і «Сільпо» залучають неповнолітніх на роботу. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/khitriy-khid-silpo-epitsentr-mcdonalds-pochali-zaluchati-na-robotu-nepovnolitnikh-yakiy-rezultat-30062025-30913> (дата звернення: 15.12.2025).

80. В АТБ, Foxtrot та «Алло» не вистачає чоловіків для роботи. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/cholovicha-kriza-dlya-roboti-v-atb-auchan-i-comfy-ne-vistacha-e-cholovikiv-shcho-pridumali-naybilshi-riteyleri-dlya-virishennya-problemi-20022024-19266> (дата звернення: 15.12.2025).

81. Потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів : соціологічне дослідження. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit\\_pereshkodi\\_precevashtuvani.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvani.pdf) (дата звернення: 12.11.2025).

82. 98 % роботодавців готові надавати перевагу ветеранам при наймі. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3387/> (дата звернення: 15.12.2025).

83. Знайти себе після війни. Як ветерани роботи шукають. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/poshuk-roboti-yaki-vakansiji-proponuyutsya-dlya-veteraniv-viyni-12836814.html> (дата звернення: 15.12.2025).

84. Як працювати з ветеранами та розуміти їхні потреби. Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/projects/yak-praczuvaty-z-veteranamy-ta-rozumity-yihni-potreby/> (дата звернення: 15.12.2025).

85. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (дата звернення: 17.12.2025).

86. Аналіз digital-присутності гравців ринку food-ритейлу. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/corp/teams/research-analytics/> (дата звернення: 17.12.2025).

87. Без касирів і продавців: Ашан відкрив перший в Україні автономний магазин. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/ashan-v-ukraini-avtonomnij-magazin/> (дата звернення: 14.12.2025).
88. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
89. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (дата звернення: 05.07.2025).
90. Вітринний екземпляр: як ритейлери адаптуватимуть свій бізнес у 2023 році. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzempliar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> (дата звернення: 14.12.2025).
91. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
92. Звіти про управління ТОВ «ФОРА». URL: <https://fora.ua/reporting> (дата звернення: 12.11.2025).
93. Звітність. URL: <https://foodcom.org.ua/zvit.html> (дата звернення: 12.11.2025).
94. Ігнат'єва І. А. Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 12. С. 136–141.
95. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
96. Ігнат'єва І. А., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. Т. 2. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.32> (дата звернення: 17.12.2025).
97. Климчук А. Управління змінами в умовах воєнного часу: вибір моделей та підходів. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 246–251. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(34)) (дата звернення: 11.11.2025).

98. Корпорація АТБ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32729966> (дата звернення: 13.11.2025).
99. Лалу Ф. Компанії майбутнього : монографія. 2-ге вид. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 543 с.
100. Лялюк А., Сак Т., Борсук К. Вплив світових брендів на розвиток ритейлу в Україні. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Vol. 1, no. 37. P. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-144-152> (дата звернення: 05.07.2025).
101. Менше витрачали, економили на дозвіллі й донатили на ЗСУ – дослідження «Делойт» про споживацькі настрої українців. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html> (дата звернення: 05.09.2025).
102. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (дата звернення: 05.09.2025).
103. «Національний кешбек»: 92 % українців підтримують програми стимулювання споживання українських товарів. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7c8dd3af-23df-4868-a674-85e0a55778fa> (дата звернення: 05.09.2025).
104. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1> (дата звернення: 05.09.2025).
105. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847> (дата звернення: 15.12.2025).
106. Оцінка ситуації в економічній сфері, соціальне самопочуття громадян, віра в перемогу (січень 2024 р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekono>

michnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu (дата звернення: 14.12.2025).

107. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2023. № 2(69). С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8> (дата звернення: 05.07.2025).

108. Приб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект XXI. 2014. Т. 2. С. 119–126.

109. Публічна інформація. Фінансова звітність. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 12.11.2025).

110. П'ять глобальних трендів у ритейлі, без яких не обійтись у майбутньому. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/pyat-globalnyh-trendiv-u-rytejli-bez-yakyh-ne-obijtys-u-majbutnomu/> (дата звернення: 13.11.2025).

111. Радзіховська Ю., Вознюк А. Інноваційні інструменти онлайн-ритейлу в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-174> (дата звернення: 05.07.2025).

112. Ринок дрогері-ритейлу України: основні тренди і характеристики розвитку в 2024 р. AllRetail.ua. URL: <https://allretail.ua/researches/drogerie-retail-market-ukraine-2024> (дата звернення: 14.12.2025).

113. Ритейл України: ТОП-190 торгових операторів FMCG за сумарною торговою площею за 2024 р. AllRetail.ua. URL: <https://allretail.ua/researches/report-top190-ukrainian-food-retailers-by-sales-area-2024> (дата звернення: 14.12.2025).

114. Робота торговельних центрів під час тривоги: як це має відбуватися відповідно до закону. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/roбота-torgovyh-czentriv-pid-chas-tryvogy-yak-cze-maye-vidbuvatysya-vidpovidno-do-zakonu/> (дата звернення: 05.09.2025).

115. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3(129). С. 19–24.

116. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus Research. URL:

<https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (дата звернення: 14.12.2025).

117. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (дата звернення: 11.11.2025).

118. Тарасовський Ю. Купити продукти у супермаркетах VARUS тепер можна за криптовалюту через Binance Pay. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/binance-ta-varus-ogolosili-pro-partnerstvo-kupiti-produkti-na-sayti-supermarketa-mozhna-za-kriptovalyutu-15092022-8358> (дата звернення: 14.12.2025).

119. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2(108). С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56) (дата звернення: 11.11.2025).

120. Тардаскіна Т. М., Алхімова В. В. Сучасні підходи до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі. Agrosvit. 2023. № 22. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.85> (дата звернення: 09.08.2025).

121. Темні часи, але світлі люди: через яку трансформацію проходить український ритейл під час війни. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/temni-chasi-ale-svitli-ljudi/> (дата звернення: 14.12.2025).

122. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

123. Трендові інновації, які назавжди змінять світ ритейлу. EDIN. URL: <https://edin.ua/innovacijni-trendi-shho-nazavzhdi-zminyvat-svit-ritejlu/> (дата звернення: 16.12.2025).

124. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 2. С. 385–394.

125. Український ринок food ритейлу: темпи відновлення, обсяг попиту та диджитал аналіз ключових гравців галузі за 2023 рік. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/ukrayinskij-rinok-food-ritejlu-tempi-vidnovlennya-obsyag-popitu-ta-didzhital-analiz-klyuchovih-gravciv-galuzi-za-2023-rik/> (дата звернення: 14.12.2025).

126. Фінансова звітність. VARUS. URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 12.11.2025).

127. Фінансова звітність. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 12.11.2025).

128. Як покоління Z та Alpha змінюють ритейл. Економічна правда. URL: <https://pravda.com.ua/biznes/yak-pokolinnya-z-ta-alpha-zminuyut-riteyl-807036/> (дата звернення: 14.12.2025).

129. Adizes I. Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. 361 p.

130. ADKAR: the world's most widely adopted individual change management framework. URL: <https://pathos-leadership.ro/adkar> (date of access: 10.11.2025).

131. Appelo J. Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders. Upper Saddle River, NJ : Addison-Wesley, 2011. 432 p.

132. BrandsGetReal: what consumers want from brands in a divided society. Sprout Social. URL: <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/> (date of access: 10.11.2025).

133. Bridges W. Managing transitions: making the most of change. 3rd ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. 304 p.

134. Bridges W. The way of transition: embracing life's most difficult moments. Cambridge, MA : Da Capo Press, 2007. 305 p.

135. Cameron G. Transformational leadership: a strategy for organizational change. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 1998. Vol. 28, No. 10. P. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.1097/00005110-199810000-00001> (date of access: 19.03.2024).
136. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2011. 256 p.
137. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 463 p.
138. Christensen C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
139. Competing by design: the power of organizational architecture / ed. by D. A. Nadler, M. L. Tushman. New York : Oxford University Press, 1997. 240 p.
140. Connor D. Agile change management: a practical guide to leading organizational transformation. Boca Raton : CRC Press, 2020. 248 p.
141. Digital maturity of retail enterprises in Ukraine: technology of definition and directions of improvement / N. Proskurnina et al. *Lecture Notes in Business Information Processing*. Cham : Springer, 2021. Vol. 429. P. 3–21. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85893-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85893-3_1) (date of access: 05.07.2025).
142. Distributed leadership in practice / ed. by A. Harris. New York : Teachers College Press, Columbia University, 2007. 232 p.
143. Dobbs R. Transformational leadership: a blueprint for real organizational change. Little Rock : Parkhurst Brothers Publishers, 2010. 192 p.
144. Does transformational leadership matter during organizational change? *European Journal of Sustainable Development*. 2014. Vol. 3, No. 3. P. 49–62. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n3p49> (date of access: 19.03.2024).
145. Drucker P. The age of discontinuity: guidelines to our changing society. New York : Routledge, 2017. 420 p.
146. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. New York : HarperBusiness, 2001. 224 p.

147. Eisenbach R., Watson K., Pillai R. Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 1999. Vol. 12, No. 2. P. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631> (date of access: 19.03.2024).
148. *Employee surveys and sensing: challenges and opportunities*. Oxford : Oxford University Press, 2020. 480 p.
149. ENPS proceedings. *Journal of Equine Veterinary Science*. 1997. Vol. 17, No. 2. P. 72. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0737-0806\(97\)80316-4](https://doi.org/10.1016/S0737-0806(97)80316-4) (date of access: 13.05.2025).
150. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 3. P. 55–68. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (date of access: 04.12.2025).
151. Global insights: European retail in 2024–2025. NielsenIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2024/european-retail-study/> (date of access: 12.12.2025).
152. Handy C. B. *Understanding organizations*. 4th ed. London : Penguin Books, 2005. 448 p.
153. *Henri Fayol: critical evaluations in business and management / ed. by W. J. Cunningham, M. C. Coleman*. London : Routledge, 2002. 512 p.
154. Hurwitz M. *Leadership is half the story: a fresh look at followership, leadership, and collaboration*. Toronto : University of Toronto Press, 2015. 267 p.
155. Kennedy A. A., Deal T. E. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York : Basic Books, 1990. 232 p.
156. Kotter J. Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*. 2009. Vol. 37, No. 3. P. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501> (date of access: 13.11.2025).
157. Kotter J. P., Cohen D. S., Hoover L. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. *Performance improvement*. 2004. T. 43, № 7. С. 45–46. URL: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140430712> (дата звернення: 10.04.2025).

158. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing strategies for change. *The Principles and Practice of Change* / ed. by J. Gallos. London : Jossey-Bass, 2009. P. 161–174. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_10) (date of access: 13.11.2025).
159. Liu R., Balakrishnan B., Saari E. M. How AR technology is changing consumer shopping habits: from traditional retail to virtual fitting. *Academic Journal of Science and Technology*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 140–144. DOI: <https://doi.org/10.54097/n5fk7m44> (date of access: 05.07.2025).
160. Manurung H. The best leadership model for organizational change management: transformational leadership. *SSRN Electronic Journal*. 2012. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3127364> (date of access: 19.03.2024).
161. Martin R. C. *Clean agile: back to basics*. Boston, MA : Pearson Education, 2019. 240 p.
162. McFarland V. Change resistance. *SSRN Electronic Journal*. 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2825811> (date of access: 05.04.2025).
163. Modern business diagnostics: digital maturity and ecosystem recovery / V. Zamlynskyi et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, No. 3. P. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2> (date of access: 12.12.2025).
164. Moran J. W., Brightman B. K. Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*. 2000. Vol. 12, No. 2. P. 66–74.
165. Natil I. *New leadership of civil society organisations: community development and engagement*. London : Routledge, 2022. 286 p.
166. Opendatabot. На 17% зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025> (дата звернення: 14.12.2025).
167. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93.
168. Revolution of retail industry: from perspective of retail 1.0 to 4.0 / L. L. Har et al. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 200. P. 1615–1625. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362> (date of access: 05.07.2025).

169. Rosenberg S., Mosca J. Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems*. 2011. Vol. 15, No. 3. P. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i3.4650> (date of access: 05.04.2025).
170. Rutigliano N. K. H., Wedderburn N. V., Beckem J. M. Navigating organizational change. *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management*. Hershey, PA : IGI Global, 2017. P. 1005–1021. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1049-9.ch070> (date of access: 05.04.2025).
171. Smerichevskiy S. F., Arefieva O. V., Piletska S. T. Formation of strategic decisions in the management of changes in the enterprise. *Business Inform.* 2022. No. 6(533). P. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117> (date of access: 11.11.2025).
172. Tachakra S., Deboo P. Comparing performance of ENPs and SHOs. *Emergency Nurse*. 2001. Vol. 9, No. 7. P. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.7748/en2001.11.9.7.36.c1380> (date of access: 13.05.2025).
173. Templeman B. *Leadership basics for frontline managers*. New York : Productivity Press, 2014. 214 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/b16578> (date of access: 26.01.2023).
174. Transformational leadership in organizational change / Abdul Sahid et al. *International Journal of Economics and Management Research*. 2023. Vol. 2, No. 2. P. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110> (date of access: 19.03.2024).
175. Transformational organizational cultures. *Transformational Leadership*. London : Routledge, 2006. P. 110–122. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095-12> (date of access: 19.03.2024).
176. Tsurska B. Changes in the format of retail enterprises under the influence of factors of the macro-marketing environment. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Vol. 312, No. 6(2). P. 150–159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27) (date of access: 05.09.2025).
177. Underwood M. *Agile*. Cheltenham : Nelson Thornes Ltd, 1991. 32 p.
178. *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our)

%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.pdf (date of access: 05.07.2025).

179. Van Doorn S., Heyden M. L. M., Reimer M. The private life of CEOs: a strategic leadership perspective. *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34, No. 5. Art. 101679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101679> (date of access: 02.03.2023).

180. Walker P. R., Dobbs R. *Transformational leadership: a blueprint for real organizational change*. Little Rock : Dobbs Leadership Press, 2010. 274 p.

181. Weber M. *General economic history*. London : Routledge, 2017. 438 p.

182. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4, No. 1. Art. 67. DOI: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67> (date of access: 18.04.2025).

183. William Bridges Associates | Transition management leaders. URL: <https://wmbridges.com/> (date of access: 17.12.2025).

184. Zogjani J., Raçi S. Organizational change in business environment and the main barriers during organizational changes. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2015. Vol. 4, No. 3. P. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n3p83> (date of access: 05.04.2025).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### Розрахунки індикаторів готовності підприємства до змін за 2017-2024 роки

**2017**

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 129,7822                | 102                 | 98,8235       | 400                      | 72,5                                   | 49,2308         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 2,9797                  | 4,3618              | 3,3333        | 2,2059                   | 2,5893                                 | 2,1918          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,5867                 | 0,0796              | -0,5          | 0,0206                   | -0,2069                                | -0,3182         |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5104                  | 1,326               | 1,1053        | 1,5306                   | 0,6144                                 | 0,4571          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 1,6519                  | 0,4324              | 0,6364        | 0,0172                   | 0,5938                                 | 4,3333          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,2649                  | 0,1385              | 0,2941        | 3,2667                   | 0,6                                    | 0,1538          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,4893                 | 0,0265              | -0,1443       | 0,0208                   | -0,1724                                | -0,3553         |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -4400000                | 900000              | -700000       | 20000                    | -600000                                | -700000         |
| Рентабельність активів (ROA)  | -0,3472                 | 4,8                 | -0,9079       | 0,148                    | -5,9322                                | 0,0529          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -22,7273                | 27,2727             | -7,1875       | 5,1786                   | 6,25                                   | 22,2892         |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 64,1892                 | 80,2632             | 59,5238       | 23,5294                  | 41,0714                                | 28,4247         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1696,1538               | 1441,3043           | 1200          | 15000                    | 5178,5714                              | 1087,5106       |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 169615,3846             | 301363,6364         | 33600         | 13333,3333               | 12083,3333                             | 22857,1429      |

Матриця 1

|         |       |        |       |       |       |        |            |        |           |       |          |            |
|---------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|------------|--------|-----------|-------|----------|------------|
| -0,0018 | 0,13  | -11,03 | -4,74 | 0,35  | -0,83 | -17,31 | -0,0000025 | 0,004  | -0,195409 | 0,07  | -0,00021 | 0,0000132  |
| -0,0057 | 5,01  | 10,92  | 4,61  | -0,80 | -1,03 | 12,10  | 0,0000013  | 1,061  | 0,154704  | 0,15  | -0,00023 | 0,0000355  |
| -0,0062 | 1,38  | -8,17  | 2,08  | -0,61 | -0,79 | 2,36   | 0,0000002  | -0,112 | -0,086596 | 0,05  | -0,00025 | -0,0000099 |
| 0,0370  | -2,60 | 8,98   | 6,95  | -1,19 | 3,96  | 11,77  | 0,0000007  | 0,105  | -0,000005 | -0,13 | 0,00086  | -0,0000134 |
| -0,0100 | -1,25 | 1,48   | -3,55 | -0,65 | -0,30 | 0,76   | 0,0000002  | -1,144 | 0,007497  | -0,04 | 0,00007  | -0,0000136 |
| -0,0133 | -2,65 | -2,18  | -5,35 | 2,90  | -1,01 | -9,67  | 0,0000002  | 0,086  | 0,119808  | -0,10 | -0,00025 | -0,0000118 |

Матриця 2

|             |             |              |             |              |              |              |                  |             |             |             |                |                |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>0,04</b> | <b>5,01</b> | <b>10,92</b> | <b>6,95</b> | <b>-1,19</b> | <b>-1,03</b> | <b>12,10</b> | <b>0,0000013</b> | <b>1,06</b> | <b>0,15</b> | <b>0,15</b> | <b>0,00086</b> | <b>0,00004</b> |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|

Матриця 3

|         |        |        |       |        |         |        |             |        |          |        |          |             |
|---------|--------|--------|-------|--------|---------|--------|-------------|--------|----------|--------|----------|-------------|
| -0,0475 | 0,025  | -1,009 | -0,68 | -0,297 |         |        |             | 0,0033 |          | 0,4774 |          |             |
| 835347  | 43189  | 75266  | 1740  | 07212  | 0,8048  | -1,431 | -1,92279411 | 30493  | -1,26311 | 87776  | -0,23955 | 0,370292952 |
|         | 9      | 564    | 4     | 755    | 57      | 880885 | 10762       | 8      | 378      | 7595   | 1        | 69155       |
|         |        |        | 0,662 | 0,670  |         |        |             |        |          |        |          |             |
| -0,1552 |        |        | 7287  | 55462  |         |        |             |        |          |        | -0,26330 |             |
| 898934  | 1      | 1      | 214   | 99     | 1       | 1      | 1           | 1      | 1        | 1      | 1963     | 1           |
|         | 0,274  | -0,748 | 0,298 | 0,508  |         | 0,1949 |             | -0,105 |          | 0,3258 |          |             |
| -0,1676 | 76789  | 24049  | 9175  | 68840  | 0,7598  | 72505  | 0,11764705  | 23971  | -0,55974 | 31154  | -0,28578 | -0,27980938 |
| 045859  | 28     | 87     | 229   | 75     | 147672  | 9      | 88          | 81     | 96992    | 9      | 4966     | 37          |
|         | -0,520 | 0,8220 |       |        |         | 0,9731 |             | 0,0992 | -0,00003 | -0,844 |          |             |
|         | 20213  | 39010  |       |        | -3,8287 | 34328  | 0,51470588  | 17721  | 0929273  | 22695  |          | -0,37667642 |
|         | 1      | 89     | 7     | 1      | 1       | 11088  | 4           | 24     | 32       | 8      | 07       | 13          |
|         | -0,249 | 0,1358 | -0,51 | 0,542  |         | 0,0625 |             | -1,078 |          | -0,273 |          |             |
| -0,2696 | 85309  | 33500  | 0302  | 48988  | 0,2876  | 29457  | 0,17279411  | 11168  | 0,048463 | 99493  | 0,08490  | -0,38265095 |
| 558393  | 67     | 9      | 7639  | 34     | 254181  | 97     | 76          | 8      | 15456    | 44     | 976536   | 07          |
|         | -0,530 | -0,199 | -0,76 | -2,424 |         | -0,799 |             | 0,0808 |          | -0,685 |          |             |
| -0,3598 | 14455  | 87934  | 9602  | 66079  | 0,9763  | 52867  | 0,11764705  | 03191  | 0,774435 | 09704  | -0,29626 | -0,33115619 |
| 661466  | 28     | 85     | 7254  | 5      | 828145  | 24     | 88          | 08     | 0693     | 6      | 5921     | 66          |

Інтегральний показник

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| <b>16,70457458</b> | 16,96164822 |
| <b>1,576456377</b> | 3,13228011  |
| <b>7,281424096</b> | 8,581834803 |
| <b>16,50162458</b> | 5,840876786 |
| <b>9,039008984</b> | 10,00732543 |
| <b>15,84756428</b> | 10,77066727 |

## 2018

| Показники   | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ«АТБ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА.УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
|---|------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------------------|--------------|
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 165,7956         | 119,1667        | 126,087    | 344              | 87,5                             | 66,4286      |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,6603           | 4,875           | 4,2647     | 2,9252           | 2,9167                           | 3,0592       |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,072           | -0,0833         | -0,6429    | 0,0625           | -0,5                             | -0,1739      |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6655           | 1,4948          | 1,4872     | 1,6667           | 0,7                              | 0,7045       |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,2904           | 0,1389          | 0,3043     | 2,2              | 0,61                             | 0,1571       |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 1,8902           | 1,8293          | 0,7917     | 0,0425           | 0,559                            | 6,7901       |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,072           | -0,0438         | -0,1329    | 0,0269           | -0,5                             | -0,1548      |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -900000          | -1200000        | -900000    | 100000           | -1800000                         | -400000      |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,1282           | 4,878           | -2,3077    | 0,6783           | 1,88                             | 0,197        |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 3,5948           | 48,7805         | -14,5161   | 19,4444          | -2,1963                          | 30,7329      |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 78,2051          | 95,4545         | 77,2059    | 28,9116          | 46,6667                          | 46,0526      |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2114,8148        | 1787,5          | 1546,666   | 16829,7456       | 6034,4828                        | 1776,8437    |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 203928,5714      | 357500          | 42962,96   | 17200            | 13461,5385                       | 31000        |

## Матриця 1

|        |       |            |       |       |       |        |            |       |       |       |          |           |
|--------|-------|------------|-------|-------|-------|--------|------------|-------|-------|-------|----------|-----------|
| 0,003  | 0,16  | 5,17       | -4,83 | -1,24 | -0,04 | 5,19   | -0,0000003 | -0,33 | -0,05 | 0,06  | -0,00019 | 0,000011  |
| -0,008 | 4,60  | 4,81       | 3,98  | -1,82 | -0,06 | 7,16   | -0,0000020 | 1,69  | 0,15  | 0,13  | -0,00021 | 0,000030  |
| -0,006 | 2,37  | -12,9<br>4 | 3,90  | -1,19 | -0,47 | 0,92   | -0,0000003 | -1,37 | -0,13 | 0,06  | -0,00023 | -0,000008 |
| 0,046  | -2,53 | 9,43       | 5,81  | 6,03  | -0,77 | 12,11  | 0,0000053  | -0,10 | 0,02  | -0,12 | 0,00078  | -0,000011 |
| -0,015 | -2,56 | -8,41      | -4,46 | -0,03 | -0,56 | -24,78 | -0,0000053 | 0,41  | -0,07 | -0,06 | 0,00007  | -0,000012 |
| -0,020 | -2,04 | 1,94       | -4,41 | -1,75 | 1,90  | -0,61  | 0,0000025  | -0,30 | 0,07  | -0,06 | -0,00021 | -0,000010 |

## Матриця 2

|             |             |             |             |              |              |              |                 |             |             |             |               |                |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>0,05</b> | <b>4,60</b> | <b>9,43</b> | <b>5,81</b> | <b>-1,82</b> | <b>-0,77</b> | <b>12,11</b> | <b>0,000005</b> | <b>1,69</b> | <b>0,15</b> | <b>0,13</b> | <b>0,0008</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|

## Матриця 3

|                      |                       |                       |                       |                       |                           |                       |                    |                       |                   |                       |                   |                   |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| 0,07428<br>057004    | 0,034<br>53483<br>289 | 0,5477<br>97825<br>8  | -0,83<br>0626<br>238  | 0,682<br>97701<br>67  | 0,0482<br>151135<br>8     | 0,4283<br>23699<br>4  | -0,05263157<br>895 | -0,196<br>71456<br>53 | -0,31072<br>58266 | 0,4831<br>13969<br>6  | -0,24547<br>25882 | 0,376969820<br>3  |
| -0,1679<br>428472    | 0,5098<br>06119<br>1  | 0,685<br>6925<br>187  | 0,0795<br>858445<br>4 | 0,5913<br>29479<br>8  | -0,36842105<br>26         | -0,810<br>44082<br>94 | -0,83607<br>84132  | 0,4531<br>72492<br>1  | -0,29356<br>07352 | -0,27317<br>65316     |                   |                   |
| -0,1319<br>939246    | 0,514<br>92270<br>4   | -1,371<br>62389<br>3  | 0,671<br>7964<br>346  | 0,653<br>89041<br>96  | 0,6140<br>730438<br>03    | 0,0763<br>00578<br>03 | -0,05263157<br>895 | -0,810<br>44082<br>94 | -0,83607<br>84132 | 0,4531<br>72492<br>1  | -0,29356<br>07352 | -0,27605812<br>05 |
| -0,549<br>73572<br>1 | -0,549<br>73572<br>31 |                       | -3,312<br>97736<br>5  |                       |                           |                       |                    | -0,058<br>11658<br>59 | 0,149032<br>0185  | -0,993<br>98793<br>19 |                   | -0,38057692<br>16 |
| -0,3324<br>420373    | -0,556<br>49167<br>43 | -0,891<br>18009<br>64 | -0,76<br>7545<br>3299 | 0,014<br>19453<br>842 | 0,7339<br>411734<br>66474 | -2,045<br>66474       |                    | 0,2446<br>52350<br>-1 | -0,47871<br>13692 | -0,461<br>94837<br>35 | 0,08628<br>833651 | -0,39574363<br>83 |
| -0,4419<br>01761     | -0,443<br>23013<br>95 | 0,2052<br>00044<br>8  | -0,75<br>9317<br>3853 | 0,961<br>91539<br>08  | -2,4758<br>15175          | 28901<br>734          | 0,47368421<br>05   | -0,179<br>38036<br>97 | 0,476483<br>5904  | -0,480<br>35015<br>63 | -0,27407<br>84815 | -0,32459113<br>99 |

## Інтегральний показник

|              |             |
|--------------|-------------|
| <b>6,57</b>  | 7,315202129 |
| <b>3,11</b>  | 4,06192794  |
| <b>9,86</b>  | 11,22554087 |
| <b>14,36</b> | 6,049187222 |
| <b>16,45</b> | 17,27083766 |
| <b>14,29</b> | 9,084136418 |

## 2019

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 164,2469                | 131,1379            | 142,5321      | 348,3486                 | 89,1566                                | 76,3716         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,348                   | 5,2393              | 4,0941        | 3,0913                   | 2,9528                                 | 3,1317          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,2681                 | -0,2719             | -0,3096       | -0,3485                  | -0,4993                                | 0,0198          |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6245                  | 1,3093              | 1,0311        | 1,7303                   | 0,6834                                 | 0,8942          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,3156                  | 0,1438              | 0,32          | 1,7714                   | 0,625                                  | 0,1724          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 1,8549                  | 0,4045              | 0,9484        | 0,0751                   | 0,637                                  | 7,1753          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,2681                 | -0,2719             | -0,3096       | 0,0311                   | -0,4993                                | 0,0198          |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -3754393                | -4197003            | -889224       | -654279                  | -1648930                               | 56206           |
| Рентабельність активів (ROA)  | -3,1146                 | 5,4979              | 0,3339        | 0,3564                   | 4,3941                                 | 0,0141          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -51,8192                | 91,6502             | 5,1334        | 9,4191                   | -6,3991                                | 1,0003          |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 80,9904                 | 126,5981            | 82,8711       | 35,5023                  | 43,8699                                | 47,3488         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2230,2386               | 2057,0655           | 1781,65       | 22831,839                | 5943,775                               | 2326,934        |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 201440,90<br>65         | 403501,3192         | 49148,98      | 22167,64                 | 12736,6607                             | 34605,8719      |

Матриця 1

|         |       |            |       |           |        |        |            |       |        |       |          |           |
|---------|-------|------------|-------|-----------|--------|--------|------------|-------|--------|-------|----------|-----------|
| 0,0014  | -0,91 | 0,96       | -5,81 | -1,5<br>2 | 0,002  | -2,94  | -0,0000015 | -1,04 | -0,066 | 0,02  | -0,00014 | 0,000008  |
| -0,0068 | 4,94  | 0,64       | 3,64  | -2,6<br>0 | -0,483 | -3,15  | -0,0000019 | 1,02  | 0,092  | 0,12  | -0,00014 | 0,000028  |
| -0,0040 | 1,40  | -2,50      | -0,20 | -1,4<br>9 | -0,301 | -5,29  | 0,0000008  | -0,22 | -0,003 | 0,03  | -0,00015 | -0,000007 |
| 0,0468  | -1,71 | -5,75      | 9,45  | 7,61      | -0,593 | 14,04  | 0,0000009  | -0,21 | 0,001  | -0,07 | 0,00058  | -0,000010 |
| -0,0171 | -2,13 | -18,3<br>4 | -4,99 | 0,42      | -0,405 | -16,05 | 0,0000002  | 0,75  | -0,016 | -0,05 | -0,00001 | -0,000011 |
| -0,0203 | -1,58 | 24,99      | -2,09 | -2,4<br>2 | 1,781  | 13,40  | 0,0000015  | -0,30 | -0,008 | -0,05 | -0,00013 | -0,000009 |

Матриця 2

|             |             |              |             |              |              |              |                 |             |             |             |               |                |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>0,05</b> | <b>4,94</b> | <b>24,99</b> | <b>9,45</b> | <b>-2,60</b> | <b>-0,59</b> | <b>14,04</b> | <b>0,000002</b> | <b>1,02</b> | <b>0,09</b> | <b>0,12</b> | <b>0,0006</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|

Матриця 3

|                        |                       |                       |                            |                                |                        |                       |                           |                           |                            |                       |                   |                   |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| 0,02959<br>480115      | -0,184<br>70340<br>13 | 0,0384<br>10153<br>64 | -0,61<br>4699<br>4403      | 0,585<br>25790<br>62           | -0,0032<br>128966<br>8 | -0,209<br>21460<br>33 | -1,00121454<br>5          | -1,026<br>02565<br>7      | -0,71848<br>2821           | 0,2008<br>18322       | -0,23833<br>08161 | 0,285755975<br>5  |
| -0,1449<br>236619      | 1                     | 0,0257<br>18102<br>87 | 0,385<br>2518<br>861       | 0,8143<br>283919<br>1          | -0,224<br>57227<br>54  | -1,23366030<br>2      | 1                         | 1                         | 1                          | 1                     | -0,24873<br>99873 | 1                 |
| -0,0848<br>645156<br>9 | 0,282<br>65090<br>93  | -0,100<br>20040<br>08 | -0,02<br>0978<br>3402<br>3 | 0,574<br>63587<br>0,5077<br>35 | 504087<br>86           | -0,376<br>93654<br>43 | 0,50348796<br>79204<br>57 | -0,214<br>79204<br>205833 | 0,2337<br>73743<br>6       | -0,26529<br>47935     | -0,25256618<br>79 |                   |
| 1                      | -0,345<br>49934<br>23 | -0,230<br>12692<br>05 | 1                          | -2,929<br>18644<br>9           | 1                      | 1                     | 0,62687416<br>97          | -0,209<br>49909<br>04     | 0,015032<br>26761<br>24589 | -0,596<br>26761<br>06 | 1                 | -0,34793994<br>57 |
| -0,3662<br>082659      | 25523<br>56           | -0,733<br>80093<br>52 | -0,52<br>8693<br>1127      | -0,161<br>66411<br>85          | 0,6832<br>760273       | -1,143<br>60770<br>6  | 0,10451271<br>21          | 0,7403<br>39376<br>5      | -0,17443<br>88536          | -0,449<br>64253<br>17 | -0,01511<br>58002 | -0,38127661<br>23 |
| -0,4335<br>983577      | -0,320<br>19293<br>01 | 1                     | -0,22<br>0880<br>9929      | 0,930<br>95678<br>76           | -3,0021<br>41931       | 0,9543<br>31133       | 1                         | -0,290<br>02258<br>33     | -0,08580<br>8513           | -0,388<br>68192<br>33 | -0,23251<br>86029 | -0,30397322<br>96 |

Інтегральний показник

|               |
|---------------|
| <b>11,131</b> |
| <b>5,360</b>  |
| <b>6,408</b>  |
| <b>12,850</b> |
| <b>11,297</b> |
| <b>14,652</b> |

## 2020

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 161,2081                | 145,7228            | 153,0457      | 400,4605                 | 104,7037                               | 81,1273         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 0,2581                  | 0,4709              | 0,3878        | 0,2937                   | 0,2888                                 | 0,2558          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,2854                 | -0,6303             | -0,2884       | 0,3255                   | -0,5236                                | -0,0022         |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5464                  | 1,0406              | 0,8975        | 1,9336                   | 0,8087                                 | 1,0047          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,3254                  | 0,1529              | 0,3551        | 1,5556                   | 0,6195                                 | 0,1867          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 1,8248                  | 0,5589              | 1,052         | 0,0324                   | 0,6639                                 | 8,5424          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,2854                 | -0,6303             | -0,2884       | 0,0613                   | -0,5236                                | -0,0022         |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -4231296                | -9195056            | -797071       | 877985                   | -1930851                               | -5807           |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,2457                  | 4,8463              | -0,2139       | 1,1844                   | -7,3558                                | 0,5211          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 20,7667                 | 79,342              | -11,0283      | 21,9367                  | 10,0972                                | 18,5888         |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 79,0582                 | 136,051             | 103,273       | 44,9083                  | 50,1156                                | 42,9723         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2146,7545               | 2293,7851           | 1758,201      | 37543,168<br>8           | 6923,952                               | 2440,6536       |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 178896,20<br>56         | 427118,5966         | 51174,65      | 27724,186<br>2           | 13415,158                              | 34768,8543      |

Матриця 1

|        |        |       |       |       |       |        |            |       |       |       |          |           |
|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|-------|-------|-------|----------|-----------|
| -0,002 | -22,10 | -1,00 | -5,29 | -1,79 | -0,07 | -0,23  | -0,0000003 | 0,06  | -0,01 | 0,01  | -0,00008 | 0,000005  |
| -0,005 | 47,32  | -7,75 | 0,02  | -3,27 | -0,36 | -11,25 | -0,0000012 | 0,75  | 0,15  | 0,10  | -0,00008 | 0,000028  |
| -0,004 | 20,21  | -1,06 | -1,52 | -1,53 | -0,25 | -0,33  | 0,0000003  | -0,01 | -0,09 | 0,05  | -0,00008 | -0,000007 |
| 0,041  | -10,49 | 10,95 | 9,61  | 8,82  | -0,49 | 10,84  | 0,0000006  | 0,20  | 0,00  | -0,05 | 0,00034  | -0,000009 |
| -0,013 | -12,09 | -5,67 | -2,47 | 0,75  | -0,34 | -7,84  | 0,0000001  | -1,09 | -0,03 | -0,04 | -0,00002 | -0,000010 |
| -0,017 | -22,85 | 4,54  | -0,36 | -2,98 | 1,50  | 8,81   | 0,0000004  | 0,10  | -0,01 | -0,06 | -0,00008 | -0,000008 |

Матриця 2

|             |              |              |             |              |              |              |                  |             |             |             |                |                |
|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>0,04</b> | <b>47,32</b> | <b>10,95</b> | <b>9,61</b> | <b>-3,27</b> | <b>-0,49</b> | <b>10,84</b> | <b>0,0000006</b> | <b>0,75</b> | <b>0,15</b> | <b>0,10</b> | <b>0,00034</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|

Матриця 3

|                        |                       |                        |                            |                       |                           |                        |                   |                        |                    |                       |                   |                   |
|------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| -0,0582<br>527070<br>3 | -0,467<br>08031<br>71 | -0,091<br>73765<br>414 | -0,54<br>9915<br>2716      | 0,545<br>61418<br>91  | 0,1382<br>50854<br>692308 | -0,021<br>50854<br>449 | -0,49176044<br>04 | 0,0752<br>56281<br>41  | -0,04490<br>248073 | 0,0499<br>28930<br>15 | -0,23366<br>48525 | 0,185984364       |
| -0,1267<br>467353      | 1                     | -0,708<br>10746<br>41  | 0,002<br>2532<br>1688<br>6 | 0,7468<br>71361<br>75 | -1,037<br>71361<br>2      | -1,94103301            | 1                 | 1                      | 1                  | -0,22854<br>04214     | 1                 |                   |
| -0,0943<br>563444<br>3 | 0,427<br>09410<br>55  | -0,097<br>09894<br>561 | -0,15<br>7632<br>0739      | 0,467<br>38080<br>6   | 0,5098<br>076923          | -0,030<br>34767<br>236 | 0,51093269<br>75  | -0,017<br>12562<br>814 | -0,61208<br>13833  | 0,4535<br>90110<br>9  | -0,24720<br>70376 | -0,23286319<br>81 |
| -0,221<br>64770<br>1   | 77                    | 1                      | 1                          | -2,694<br>88102<br>6  | 1                         | 1                      | 1                 | 0,2639<br>39698<br>5   | -0,02403<br>129607 | -0,519<br>35055<br>83 | 1                 | -0,30976618<br>87 |
| -0,3081<br>809596      | -0,255<br>42916<br>24 | -0,517<br>42419<br>73  | -0,25<br>6848<br>1034      | -0,229<br>08069<br>19 | 0,6963<br>942308          | -0,723<br>33529<br>76  | 0,17990213<br>73  | -1,452<br>68341<br>7   | -0,23523<br>163    | -0,432<br>54476<br>73 | -0,06716<br>60484 | -0,35669093<br>48 |
| -0,4124<br>632536      | -0,482<br>93691<br>83 | 0,4143<br>68261<br>2   | -0,03<br>7857<br>7680<br>1 | 0,910<br>96672<br>23  | -3,0913<br>46154          | 0,8129<br>05126<br>7   | 0,74195861<br>55  | 0,1306<br>13065<br>3   | -0,08375<br>320984 | -0,551<br>62371<br>54 | -0,22342<br>16401 | -0,28666404<br>24 |

Інтегральний показник

|                    |
|--------------------|
| <b>8,059192403</b> |
| <b>9,779011861</b> |
| <b>6,45087085</b>  |
| <b>10,37945368</b> |
| <b>12,49401766</b> |
| <b>14,97652672</b> |

2021

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 175,3837                | 165,2725            | 45,5905       | 384,9572                 | 126,5578                               | 81,8062         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,0116                  | 5,2392              | 3,3026        | 2,6592                   | 3,3624                                 | 2,6976          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,8727                 | -0,7549             | -0,5457       | 0,043                    | -0,6377                                | -0,0525         |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5282                  | 0,9529              | 0,9177        | 1,5189                   | 0,903                                  | 1,0795          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,3373                  | 0,1611              | 0,1012        | 1,4545                   | 0,6341                                 | 0,2065          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 2,3886                  | 0,634               | 0,4133        | 0,08                     | 0,7015                                 | 9,6455          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,8727                 | -0,7549             | -0,5426       | 0,043                    | -0,6377                                | -0,0525         |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -13097787               | -12040171           | -1715070      | 179124                   | -2826523                               | -128188         |
| Рентабельність активів (ROA)  | 1,3398                  | 5,3358              | 0,086         | 0,2436                   | 2,5205                                 | 0,5964          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -22,1629                | 64,7384             | 4,39          | 4,3092                   | -3,3937                                | 10,9008         |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 85,2423                 | 134,7593            | 81,2196       | 40,6539                  | 52,0586                                | 44,2947         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1725,7672               | 2447,1925           | 1783,566      | 50773,733<br>8           | 7450,9899                              | 2165,6644       |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 177522,51<br>46         | 450743,197          | 54057,35      | 28230,196                | 14413,5261                             | 34270,1757      |

Матриця 1

|        |       |       |            |           |       |       |            |       |       |       |          |           |
|--------|-------|-------|------------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|----------|-----------|
| 0,002  | -0,96 | -6,76 | -10,6<br>1 | -1,3<br>3 | 0,01  | -6,77 | -0,0000005 | -0,21 | -0,09 | 0,02  | -0,00006 | 0,000004  |
| 0,000  | 4,87  | -4,78 | -0,71      | -2,9<br>4 | -0,30 | -4,79 | -0,0000005 | 2,19  | 0,15  | 0,12  | -0,00005 | 0,000027  |
| -0,020 | -0,20 | -1,27 | -1,53      | -3,4<br>8 | -0,34 | -1,23 | 0,0000002  | -0,96 | -0,02 | 0,02  | -0,00006 | -0,000006 |
| 0,037  | -1,88 | 8,62  | 12,48      | 8,88      | -0,39 | 8,61  | 0,0000003  | -0,87 | -0,02 | -0,06 | 0,00025  | -0,000008 |
| -0,006 | -0,04 | -2,81 | -1,87      | 1,39      | -0,28 | -2,82 | 0,0000001  | 0,50  | -0,04 | -0,04 | -0,00002 | -0,000009 |
| -0,014 | -1,78 | 7,01  | 2,24       | -2,5<br>2 | 1,30  | 7,01  | 0,0000003  | -0,66 | 0,00  | -0,05 | -0,00006 | -0,000008 |

Матриця 2

|             |             |             |              |              |              |             |                  |             |             |             |               |                |
|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>0,04</b> | <b>4,87</b> | <b>8,62</b> | <b>12,48</b> | <b>-3,48</b> | <b>-0,39</b> | <b>8,61</b> | <b>0,0000003</b> | <b>2,19</b> | <b>0,15</b> | <b>0,12</b> | <b>0,0002</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|

Матриця 3

|                        |                         |                       |                        |                       |                           |                       |                   |                        |                    |                       |                    |                   |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| 0,05468<br>023651      | -0,197<br>35545<br>48   | -0,784<br>70034<br>11 | -0,84<br>9931<br>5324  | 0,380<br>72131<br>15  | -0,0350<br>223045<br>8    | -0,786<br>49931<br>72 | -1,59455214<br>7  | -0,095<br>15957<br>374 | -0,58170<br>79156  | 0,1977<br>31520<br>8  | -0,23497<br>0082   | 0,157256134<br>9  |
| 0,00907<br>181181<br>3 | -0,555<br>10800<br>1    | -0,05<br>6890<br>71   | 0,842<br>88524<br>3274 | 0,7516<br>88524<br>59 | -0,556<br>67555<br>233402 | -1,38787456<br>44     | -0,21680<br>54419 |                        |                    |                       |                    |                   |
| -0,5307<br>758308      | -0,040<br>94028<br>273  | -0,147<br>37696<br>93 | -0,12<br>2619<br>1958  | 0,8505<br>48553<br>1  | -0,142<br>88553<br>705042 | 0,62983971<br>03      | 78096<br>88       | -0,438<br>35           | -0,09841<br>328008 | 0,1325<br>56219<br>2  | -0,23351<br>47763  | -0,22356975<br>69 |
| -0,366<br>77369<br>1   |                         |                       | -2,549<br>63934<br>1   |                       |                           |                       |                   | -0,395<br>58848<br>38  | -0,09988<br>393702 | -0,524<br>68437<br>39 |                    | -0,30323310<br>96 |
| -0,1655<br>579532      | -0,008<br>79723<br>3619 | -0,326<br>68507<br>39 | -0,15<br>0068<br>4676  | -0,397<br>77049<br>18 | 0,7213<br>608411<br>11    | -0,328<br>02237       | 0,41264139<br>86  | 0,2284<br>27740<br>8   | -0,24008<br>59582  | -0,339<br>90679<br>6  | -0,09081<br>571158 | -0,34585035<br>84 |
| -0,3674<br>182643      | -0,366<br>13333<br>81   | 0,8138<br>70391<br>4  | 0,179<br>5095<br>232   | 0,723<br>80327<br>87  | -3,2885<br>32381          | 0,8136<br>82773       | 0,93994559<br>36  | -0,298<br>89871<br>97  | 0,020091<br>09094  | -0,465<br>69657<br>01 | -0,22389<br>39882  | -0,28460291       |

Інтегральний показник

|             |
|-------------|
| 13,44646345 |
| 7,104745982 |
| 7,25797142  |
| 10,85178581 |
| 8,26433145  |
| 15,44693202 |

## 2022

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 164,6838                | 161,2314            | 163,6887      | 262,6872                 | 95,9626                                | 87,2658         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 2,8142                  | 4,526               | 2,9278        | 1,9754                   | 2,496                                  | 2,6189          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,476                  | -0,5152             | -0,3979       | 0,0779                   | -0,459                                 | -0,0075         |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,4838                  | 0,8885              | 0,704         | 1,1675                   | 0,7023                                 | 1,0885          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,3765                  | 0,1739              | 0,401         | 1,2857                   | 0,6286                                 | 0,1935          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 3,1642                  | 0,2539              | 1,9008        | 0,0123                   | 0,6181                                 | 9,7794          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,476                  | -0,5152             | -0,4001       | 0,0779                   | -0,459                                 | -0,0075         |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -16905755               | -9261970            | -1759445      | 277279                   | -1717427                               | -20846          |
| Рентабельність активів (ROA)  | 5,2761                  | 1,514               | 0,0351        | 0,7559                   | -2,2943                                | 1,7402          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -27,7612                | 13,2882             | 2,7198        | 10,8911                  | 3,1719                                 | 17,1498         |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 77,1007                 | 114,7636            | 78,9686       | 38,1349                  | 37,6137                                | 40,871          |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1917,7609               | 3035,1299           | 2073,39       | 19922,106<br>2           | 5956,8871                              | 2842,2364       |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 155534,66<br>89         | 400899,6459         | 50239,85      | 20431,226<br>7           | 9596,2614                              | 33815,5075      |

Матриця 1

|        |       |       |            |           |       |       |            |       |       |       |                |           |
|--------|-------|-------|------------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|----------------|-----------|
| 0,005  | -0,25 | -7,93 | -12,7<br>0 | -1,8<br>6 | 0,10  | -7,93 | -0,0000006 | 1,60  | -0,28 | 0,03  | -0,00019<br>82 | 0,000005  |
| 0,003  | 5,23  | -0,41 | 1,77       | -4,7<br>0 | -0,41 | -0,41 | -0,0000002 | 0,13  | 0,09  | 0,12  | -0,00014<br>34 | 0,000030  |
| 0,005  | 0,11  | 0,51  | -4,83      | -1,5<br>2 | -0,13 | 0,49  | 0,0000002  | -0,44 | 0,00  | 0,04  | -0,00019<br>05 | -0,000006 |
| 0,064  | -2,94 | 4,23  | 11,74      | 10,8<br>4 | -0,46 | 4,24  | 0,0000003  | -0,16 | 0,07  | -0,07 | 0,00068<br>49  | -0,000010 |
| -0,036 | -1,27 | 0,03  | -4,89      | 1,66      | -0,35 | 0,03  | 0,0000002  | -1,35 | 0,00  | -0,07 | -0,00000<br>01 | -0,000011 |
| -0,041 | -0,88 | 3,56  | 8,92       | -4,4<br>2 | 1,25  | 3,57  | 0,0000003  | 0,22  | 0,13  | -0,06 | -0,00015<br>28 | -0,000008 |

Матриця 2

|             |             |             |                   |              |              |             |                  |             |             |             |               |                |
|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>0,06</b> | <b>5,23</b> | <b>4,23</b> | <b>11,7<br/>4</b> | <b>-4,70</b> | <b>-0,46</b> | <b>4,24</b> | <b>0,0000003</b> | <b>1,60</b> | <b>0,13</b> | <b>0,12</b> | <b>0,0007</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|

Матриця 3

|                   |                        |                        |                       |                       |                   |                        |                   |                       |                     |                       |                           |                   |
|-------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|
| 0,08208<br>397797 | -0,048<br>28684<br>283 | -1,873<br>07016<br>7   | -1,08<br>1912<br>302  | 0,396<br>96398<br>45  | -0,2080<br>179369 | -1,871<br>12370<br>3   | -2,32019650<br>5  | 1                     | -2,22948<br>9257    | 0,2495<br>66382       | -0,28932<br>27719         | 0,151417242       |
| 0,04974<br>822968 | 1                      | -0,096<br>60719<br>238 | 0,150<br>4263<br>094  | 1                     | 0,9074<br>02794   | -0,095<br>86425<br>646 | -0,84322403<br>07 | 0,0835<br>17393<br>71 | 0,722317<br>5678    | 1                     | -0,20930<br>60164         | 1                 |
| 0,07276<br>370711 | 0,021<br>28050<br>461  | 0,1202<br>73643<br>3   | -0,41<br>1388<br>5505 | 0,324<br>04008<br>33  | 0,2762<br>010616  | 0,1168<br>04730<br>1   | 0,60645344<br>09  | -0,276<br>75642<br>32 | -0,03764<br>177988  | 0,2867<br>84306<br>1  | -0,27817<br>78988         | -0,21273973<br>32 |
| 1                 | -0,561<br>95841<br>88  | 1                      | 1                     | -2,309<br>25687<br>1  | 1                 | 1                      | 1                 | -0,101<br>16282<br>85 | 0,549945<br>3494    | -0,526<br>82753<br>01 | 1                         | -0,31583139<br>72 |
| -0,5615<br>701252 | 14890<br>23            | 0,0073<br>03318<br>85  | -0,41<br>6565<br>1644 | -0,353<br>40807<br>62 | 0,7678<br>171052  | 75856<br>866           | 0,61457238<br>05  | -0,844<br>21996<br>3  | -0,00513<br>1880459 | -0,537<br>21244<br>48 | -0,00007<br>3854396<br>88 | -0,35330359<br>41 |
| -0,6430<br>257896 | 88634<br>07            | 0,8421<br>00397<br>5   | 0,759<br>4397<br>077  | 0,941<br>66087<br>91  | -2,7434<br>03024  | 0,8422<br>07372<br>3   | 0,94239471<br>43  | 0,1386<br>21820<br>9  | 1                   | -0,472<br>31071<br>32 | -0,22311<br>94585         | -0,26954251<br>75 |

Інтегральний показник

|             |
|-------------|
| 24,49778973 |
| 4,906868849 |
| 6,409637521 |
| 9,434309237 |
| 9,800175242 |
| 12,10420547 |

2023

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 194,777                 | 194,7201            | 210,6653      | 282,9319                 | 121,6863                               | 108,5826        |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,9252                  | 5,3308              | 4,0653        | 2,7292                   | 3,2241                                 | 2,6053          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,2971                 | -0,5016             | -0,4909       | 0,0673                   | -0,309                                 | 0,0323          |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6325                  | 1,0223              | 1,1242        | 1,4978                   | 0,8216                                 | 1,1722          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,3678                  | 0,1828              | 0,3714        | 1,1111                   | 0,6429                                 | 0,2025          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 2,4601                  | 0,2646              | 1,5041        | 0,008                    | 0,6985                                 | 10,9636         |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,2971                 | -0,5007             | -0,4909       | 0,0673                   | -0,309                                 | 0,0323          |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -16823934               | -11452882           | -2600959      | 321099                   | -1711954                               | 109187          |
| Рентабельність активів (ROA)  | 5,2761                  | 1,514               | 0,0351        | 0,7559                   | -2,2943                                | 1,7402          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 4,3615                  | -2,368              | 3,8621        | 0,8866                   | 1,8439                                 | 13,3695         |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 112,6142                | 140,8574            | 102,7594      | 49,9873                  | 55,1739                                | 43,2799         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2834,8497               | 4106,9004           | 3180,197      | 31829,843<br>8           | 8153,8338                              | 3524,249        |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 176516,63<br>96         | 441682,1098         | 65540,32      | 23148,977<br>3           | 10647,5479                             | 37295,7478      |

Матриця 1

|        |       |       |        |       |       |       |            |       |       |       |          |           |
|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|----------|-----------|
| 0,005  | 0,64  | -8,55 | -11,05 | -2,19 | -0,03 | -8,56 | -0,0000005 | 1,60  | 0,06  | 0,04  | -0,00011 | 0,000004  |
| 0,005  | 3,89  | -0,83 | -0,61  | -5,80 | -0,33 | -0,82 | -0,0000003 | 0,13  | -0,51 | 0,08  | -0,00009 | 0,000028  |
| 0,015  | 0,97  | -0,72 | 2,12   | -2,12 | -0,16 | -0,72 | 0,0000001  | -0,44 | 0,02  | 0,03  | -0,00011 | -0,000005 |
| 0,058  | -2,12 | 4,70  | 12,12  | 12,33 | -0,36 | 4,70  | 0,0000003  | -0,16 | -0,23 | -0,05 | 0,00042  | -0,000009 |
| -0,038 | -0,98 | 1,04  | -5,99  | 3,19  | -0,27 | 1,04  | 0,0000002  | -1,35 | -0,15 | -0,04 | -0,00001 | -0,000010 |
| -0,046 | -2,41 | 4,36  | 3,40   | -5,41 | 1,15  | 4,36  | 0,0000003  | 0,22  | 0,82  | -0,06 | -0,00010 | -0,000008 |

Матриця 2

|      |      |      |       |       |       |      |           |      |      |      |        |         |
|------|------|------|-------|-------|-------|------|-----------|------|------|------|--------|---------|
| 0,06 | 3,89 | 4,70 | 12,12 | -5,80 | -0,36 | 4,70 | 0,0000003 | 1,60 | 0,82 | 0,08 | 0,0004 | 0,00003 |
|------|------|------|-------|-------|-------|------|-----------|------|------|------|--------|---------|

Матриця 3

|         |        |        |       |        |         |        |             |        |          |        |          |             |
|---------|--------|--------|-------|--------|---------|--------|-------------|--------|----------|--------|----------|-------------|
| 0,09465 | 0,165  | -1,820 | -0,91 | 0,376  | 0,0718  | -1,821 |             |        |          | 0,5022 |          |             |
| 274015  | 39500  | 17362  | 1420  | 99949  | 129569  | 04827  | -2,01795711 |        | 0,072318 | 81977  | -0,26662 | 0,160541711 |
|         | 64     | 5      | 3667  | 49     | 9       | 9      | 8           | 1      | 89381    | 1      | 53492    | 4           |
| 0,09406 |        | -0,175 | 0364  |        |         | -0,174 |             | 0,0835 |          |        |          |             |
| 837944  |        | 89913  | 4797  |        | 0,9028  | 40297  | -1,07251684 | 17393  | -0,62071 |        | -0,21105 |             |
|         | 1      | 19     | 9     | 1      | 698686  | 74     | 9           | 71     | 28562    | 1      | 67342    | 1           |
| 0,25782 | 0,248  | -0,153 | 0,174 | 0,364  | 0,4336  | -0,154 |             | -0,276 | 0,020888 | 0,3286 | -0,25153 | -0,19078605 |
| 4939    | 58237  | 78255  | 7294  | 87624  | 851535  | 14039  | 0,48564428  | 75642  | 61579    | 14985  | 91021    | 11          |
|         | 09     | 48     | 014   | 18     | 1       | 08     | 3           | 32     |          | 7      |          |             |
|         | -0,544 |        |       | -2,126 |         |        |             | -0,101 | -0,601   |        |          | -0,32498815 |
|         | 75551  |        | 1     | 11550  |         |        | 1           | 16282  | -0,28554 | 36551  | 1        | 51          |
|         | 47     | 1      | 1     | 8      | 1       | 1      | 1           | 85     | 06839    | 49     |          |             |
| -0,6559 | -0,250 | 0,2221 | -0,49 | -0,549 | 0,7386  | 0,2219 |             | -0,844 | -0,509   |        | -0,03426 | -0,36456505 |
| 857946  | 89807  | 99255  | 3704  | 41909  | 268288  | 58027  | 0,64213152  | 21996  | -0,18695 | 96424  | 937524   | 97          |
|         | 91     | 9      | 44    | 41     | 5       | 5      | 73          | 3      | 39695    | 67     |          |             |
| -0,7905 | -0,618 | 0,9276 | 0,280 | 0,933  | -3,1469 | 0,9276 |             | 0,1386 | -0,719   |        | -0,23650 | -0,28020244 |
| 60264   | 32378  | 56056  | 7598  | 65886  | 94808   | 33619  | 0,96269815  | 21820  | 56720    | 12     | 94393    | 54          |
|         | 35     | 2      | 851   | 51     | 4       | 4      | 7           | 9      | 1        |        |          |             |

Інтегральний показник

|                    |
|--------------------|
| <b>17,42825554</b> |
| <b>6,962004029</b> |
| <b>5,736140003</b> |
| <b>9,672003658</b> |
| <b>10,18367325</b> |
| <b>15,21148547</b> |

## 2024

| Показники   | ТОВ<br>«СІЛЬПО<br>-ФУД» | ТОВ«АТЬ-М<br>АРКЕТ» | ТОВ<br>«ФОРА» | ТОВ<br>«РОЗЕТК<br>А. УА» | ТОВ «МЕТРО<br>КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | ТОВ<br>«ФУДКОМ» |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1   | 2                       | 3                   | 4             | 5                        | 6                                      | 7               |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 210,114                 | 222,2397            | 218,4539      | 185,8911                 | 287,5417                               | 94,8502         |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,8247                  | 5,4855              | 3,488         | 2,8185                   | 3,5954                                 | 2,0696          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,1875                 | -0,503              | -0,5054       | 0,0525                   | -0,2283                                | 0,0001          |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,69                    | 1,0239              | 1,0113        | 1,4738                   | 0,7712                                 | 1,0571          |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 0,384                   | 0,1883              | 0,3438        | 0,6875                   | 1,37                                   | 0,1667          |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 2,9824                  | 0,463               | 2,007         | 0,0056                   | 1,1625                                 | 9,8684          |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,1875                 | -0,5027             | -0,5054       | 0,0525                   | -0,2283                                | 0,0001          |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -1610631<br>9           | -13437870           | -3085184      | 271177                   | -1483036                               | 266             |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,1143                  | 1,519               | 0,3387        | 0,0808                   | 0,29                                   | 0,619           |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -0,4034                 | 15,8146             | 9,4409        | 1,2659                   | -0,4593                                | 3,67            |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 114,7986                | 147,7559            | 97,0768       | 57,492                   | 60,2523                                | 34,4697         |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2965,550<br>9           | 4533,1417           | 3802,504      | 31641,03<br>3            | 9125,4113                              | 4045,195        |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 178879,7<br>481         | 464234              | 69905,24      | 21244,69<br>36           | 10269,3468                             | 37582,1509      |

Матриця 1

|        |       |       |        |       |       |       |            |       |       |       |           |           |
|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|
| 0,004  | 0,51  | -9,18 | -10,02 | -1,62 | 0,04  | -9,18 | -0,0000005 | -3,15 | -0,30 | 0,04  | -0,000124 | 0,000004  |
| 0,012  | 3,55  | -1,25 | 0,62   | -3,89 | -0,41 | -1,24 | -0,0000004 | 8,50  | 0,62  | 0,08  | -0,000093 | 0,000026  |
| 0,009  | -0,11 | -1,28 | 0,21   | -2,08 | -0,13 | -1,28 | 0,0000001  | -1,28 | 0,26  | 0,02  | -0,000107 | -0,000005 |
| -0,010 | -1,33 | 5,19  | 14,95  | 1,90  | -0,49 | 5,19  | 0,0000003  | -3,42 | -0,21 | -0,04 | 0,000432  | -0,000009 |
| 0,051  | 0,09  | 1,93  | -7,43  | 9,82  | -0,29 | 1,93  | 0,0000002  | -1,69 | -0,30 | -0,03 | -0,000004 | -0,000009 |
| -0,066 | -2,70 | 4,58  | 1,67   | -4,14 | 1,28  | 4,58  | 0,0000003  | 1,04  | -0,07 | -0,07 | -0,000103 | -0,000007 |

Матриця 2

|             |             |             |             |              |              |             |                  |             |             |             |               |                |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>0,06</b> | <b>3,89</b> | <b>4,70</b> | <b>12,1</b> | <b>-5,80</b> | <b>-0,36</b> | <b>4,70</b> | <b>0,0000003</b> | <b>1,60</b> | <b>0,82</b> | <b>0,08</b> | <b>0,0004</b> | <b>0,00003</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|

Матриця 3

|         |        |        |       |        |         |        |             |        |          |        |          |             |
|---------|--------|--------|-------|--------|---------|--------|-------------|--------|----------|--------|----------|-------------|
| 0,07003 | 0,130  | -1,952 | -0,82 | 0,278  |         | -1,952 |             | -1,966 |          | 0,4973 |          |             |
| 72829   | 744159 | 32805  | 6591  | 66079  | -0,1173 | 57294  | -1,60454583 | 28683  | -0,36645 | 75977  | -0,30911 |             |
|         | 43     | 1      | 389   | 54     | 12853   | 9      | 8           | 6      | 18584    | 8      | 84417    | 0,127354292 |
| 0,19254 | 0,912  | -0,265 | 0,050 | 0,669  |         | -0,264 |             |        |          |        |          |             |
| 41524   | 52922  | 49098  | 8489  | 91214  | 1,1444  | 89140  | -1,19545123 | 5,3150 | 0,756688 | 1,0532 | -0,23324 | 0,876234818 |
|         | 69     | 59     | 6957  | 78     | 07539   | 97     | 6           | 21913  | 5594     | 11369  | 51908    | 7           |
| 0,15429 | -0,027 | -0,271 | 0,017 | 0,359  |         | -0,271 |             | -0,803 |          | 0,1984 |          |             |
| 74593   | 67605  | 40538  | 7380  | 03026  | 0,3711  | 54552  | 0,39169843  | 10203  | 0,315292 | 92160  | -0,26860 | -0,15863719 |
|         | 32     | 91     | 1264  | 08     | 693531  | 8      | 52          | 99     | 5746     | 4      | 89206    | 57          |
| -0,1746 | -0,342 |        | 1,233 | -0,328 |         |        |             |        |          | -0,469 |          |             |
| 85877   | 903196 | 1,1034 | 1203  | 10867  | 1,3734  | 1,1033 | 0,90625545  | -2,139 | -0,25084 | 11813  | 1,07880  | -0,28634139 |
|         | 93     | 4691   | 6     | 54     | 74343   | 92455  | 53          | 93519  | 8313     | 51     | 8846     | 27          |
| 0,85230 | 0,022  | 0,4114 | -0,61 |        |         | 0,4113 |             | -1,055 |          | -0,422 |          |             |
| 80390   | 16493  | 61741  | 3209  | -1,692 | 0,7940  | 64160  | 0,63732055  | 54009  | -0,37032 | 56479  | -0,01097 | -0,31514497 |
|         | 948    | 5      | 6666  | 59027  | 965861  | 1      | 41          | 5      | 30848    | 4      | 390447   | 09          |
| -1,0944 | -0,695 | 0,9743 | 0,138 | 0,713  |         | 0,9742 |             | 0,6498 |          | -0,857 |          |             |
| 34273   | 90824  | 15774  | 0937  | 09574  | -3,5658 | 53271  | 0,86472262  | 42248  | -0,08435 | 39657  | -0,25686 | -0,24346555 |
|         | 82     | 7      | 132   | 11     | 34968   | 5      | 95          | 7      | 787779   | 8      | 23889    | 14          |

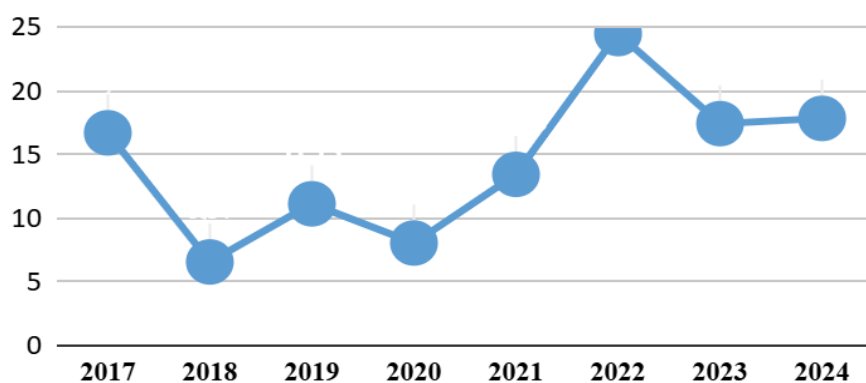
Інтегральний показник

|                    |
|--------------------|
| <b>17,42825554</b> |
| <b>6,962004029</b> |
| <b>5,736140003</b> |
| <b>9,672003658</b> |
| <b>10,18367325</b> |
| <b>15,21148547</b> |

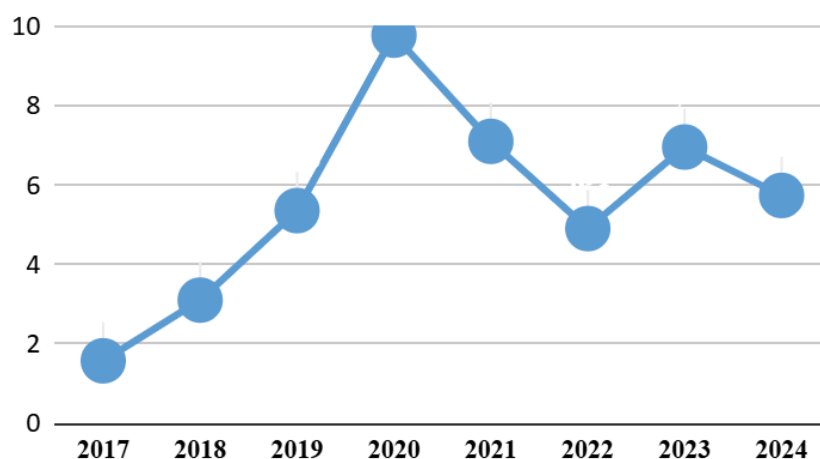
## Інтегральний показник

| Підприємство                        | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                    | 16,704<br>57458 | 6,5713<br>35721 | 11,131<br>44335 | 8,0591<br>92403 | 13,446<br>46345 | 24,497<br>78973 | 17,428<br>25554 | 17,837<br>59213 |
| ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»                    | 1,5764<br>56377 | 3,1054<br>49099 | 5,3603<br>15876 | 9,7790<br>11861 | 7,1047<br>45982 | 4,9068<br>68849 | 6,9620<br>04029 | 5,7421<br>10219 |
| ТОВ «ФОРА»                          | 7,2814<br>24096 | 9,8642<br>68491 | 6,4083<br>59252 | 6,4508<br>7085  | 7,2579<br>7142  | 6,4096<br>37521 | 5,7361<br>40003 | 6,0946<br>264   |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                   | 16,501<br>62458 | 14,364<br>59615 | 12,849<br>68583 | 10,379<br>45368 | 10,851<br>78581 | 9,4343<br>09237 | 9,6720<br>03658 | 6,5332<br>37751 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ<br>УКРАЇНА» | 9,0390<br>08984 | 16,447<br>45996 | 11,297<br>07819 | 12,494<br>01766 | 8,2643<br>3145  | 9,8001<br>75242 | 10,183<br>67325 | 12,056<br>82078 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                        | 15,847<br>56428 | 14,293<br>0086  | 14,651<br>84042 | 14,976<br>52672 | 15,446<br>93202 | 12,104<br>20547 | 15,211<br>48547 | 15,267<br>82968 |

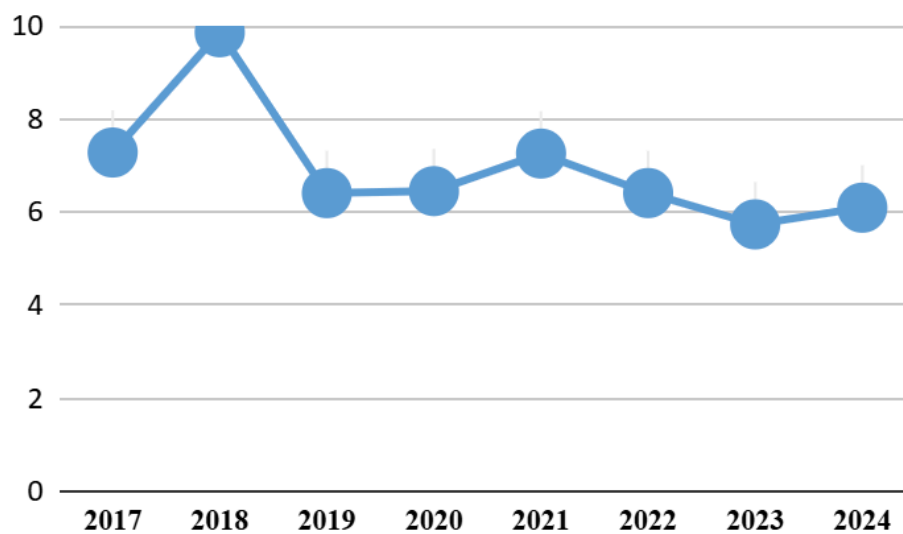
### ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



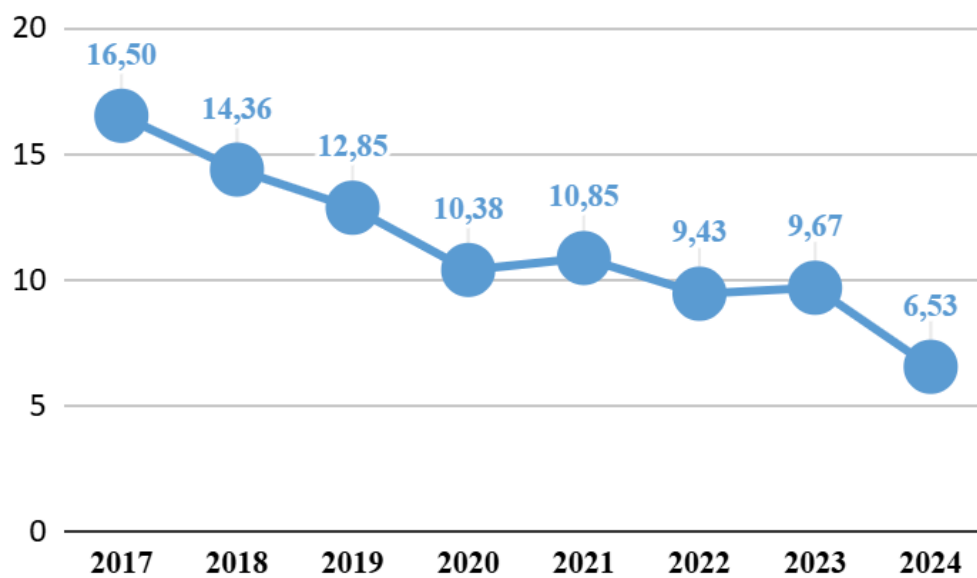
### ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



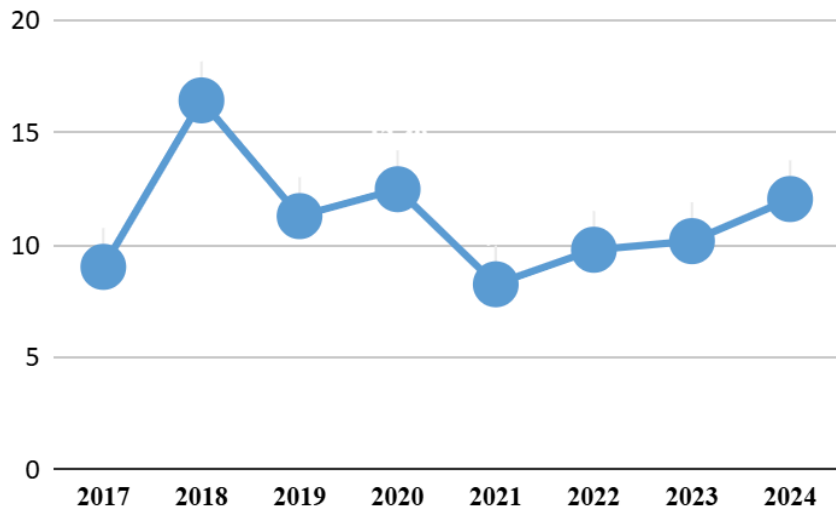
### ТОВ «ФОРА»



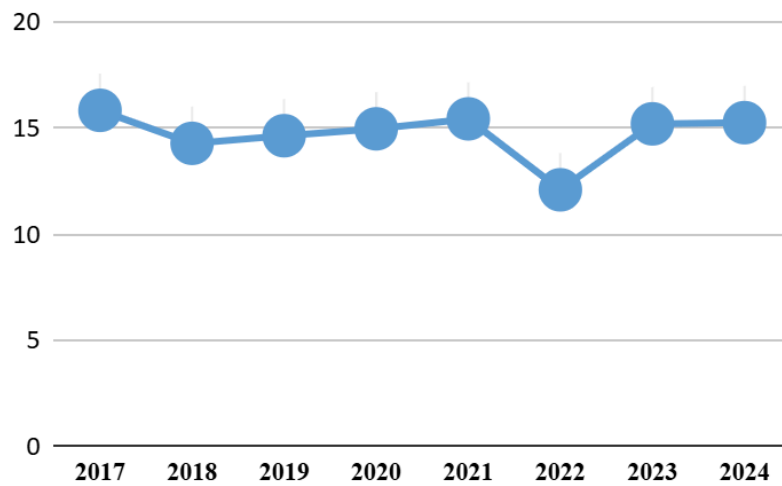
### ТОВ «РОЗЕТКА. УА»



### ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»



### ТОВ «ФУДКОМ»

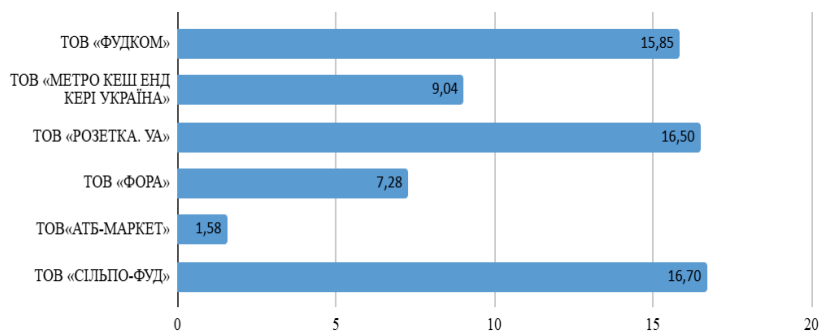


## Динаміка інтегрального показника

| Підприємство                     | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 16,704 | 6,5713 | 11,131 | 8,0591 | 13,446 | 24,497 | 17,428 | 17,837 |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                 | 57458  | 35721  | 44335  | 92403  | 46345  | 78973  | 25554  | 59213  |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                 | 1,5764 | 3,1054 | 5,3603 | 9,7790 | 7,1047 | 4,9068 | 6,9620 | 5,7421 |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                 | 56377  | 49099  | 15876  | 11861  | 45982  | 68849  | 04029  | 10219  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 7,2814 | 9,8642 | 6,4083 | 6,4508 | 7,2579 | 6,4096 | 5,7361 | 6,0946 |
| ТОВ «ФОРА»                       | 24096  | 68491  | 59252  | 7085   | 7142   | 37521  | 40003  | 264    |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 16,501 | 14,364 | 12,849 | 10,379 | 10,851 | 9,4343 | 9,6720 | 6,5332 |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 62458  | 59615  | 68583  | 45368  | 78581  | 09237  | 03658  | 37751  |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 9,0390 | 16,447 | 11,297 | 12,494 | 8,2643 | 9,8001 | 10,183 | 12,056 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 08984  | 45996  | 07819  | 01766  | 3145   | 75242  | 67325  | 82078  |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 15,847 | 14,293 | 14,651 | 14,976 | 15,446 | 12,104 | 15,211 | 15,267 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 56428  | 0086   | 84042  | 52672  | 93202  | 20547  | 48547  | 82968  |

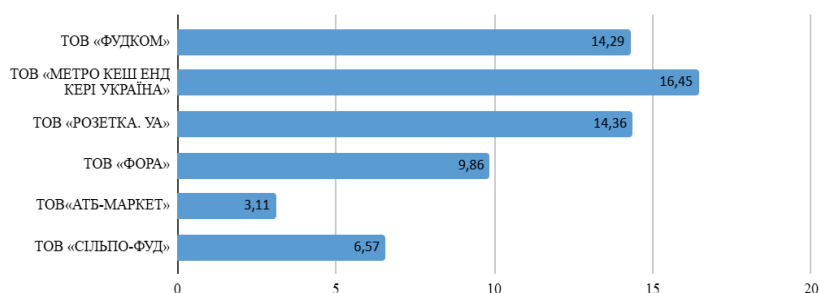
### 2017

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 16,70 |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                 | 1,58  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 7,28  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 16,50 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 9,04  |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 15,85 |



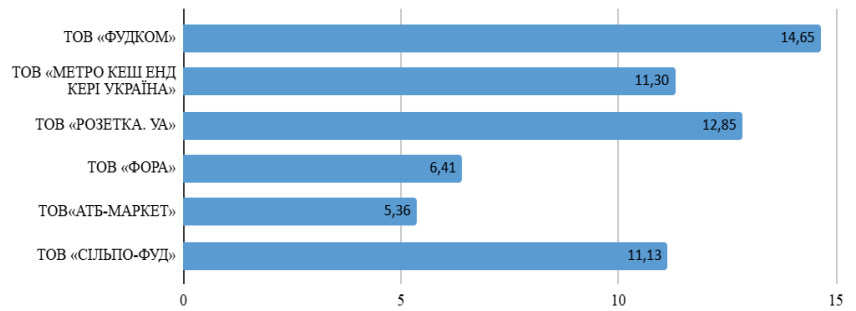
### 2018

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 6,57  |
| ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»                 | 3,11  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 9,86  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 14,36 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 16,45 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 14,29 |



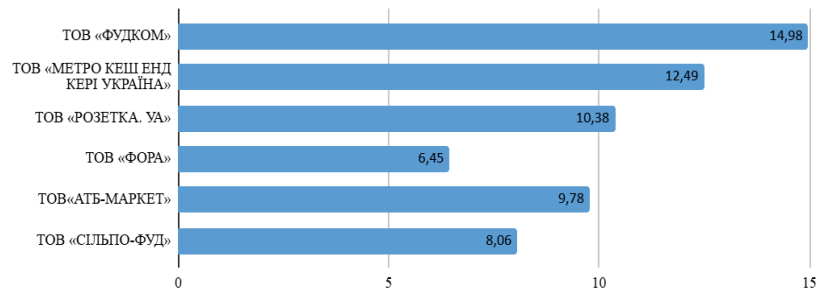
## 2019

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 11,13 |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                  | 5,36  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 6,41  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 12,85 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 11,30 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 14,65 |



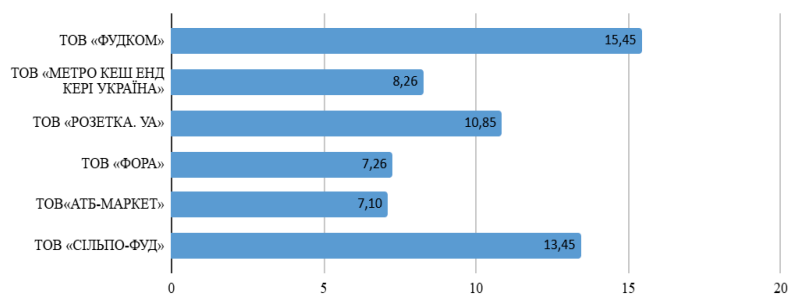
## 2020

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 8,06  |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                  | 9,78  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 6,45  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 10,38 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 12,49 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 14,98 |



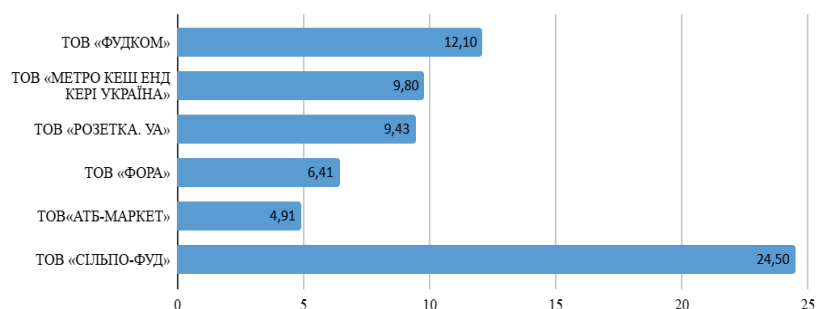
## 2021

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 13,45 |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                  | 7,10  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 7,26  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 10,85 |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 8,26  |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 15,45 |



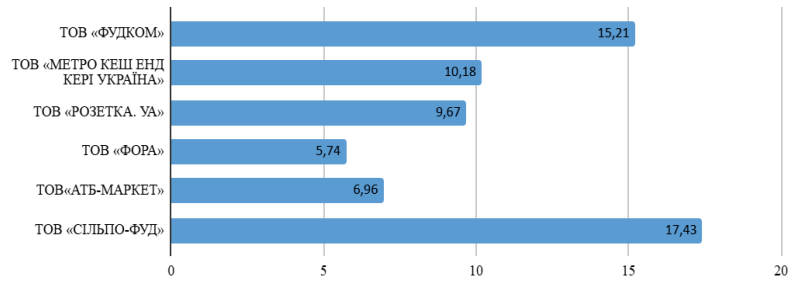
## 2022

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 24,50 |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                  | 4,91  |
| ТОВ «ФОРА»                       | 6,41  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                | 9,43  |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | 9,80  |
| ТОВ «ФУДКОМ»                     | 12,10 |



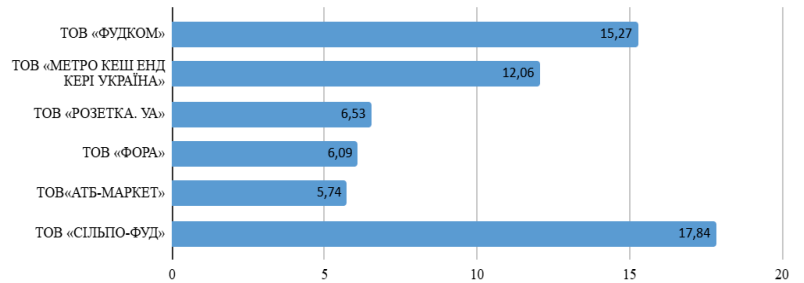
## 2023

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                    | 17,43 |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                     | 6,96  |
| ТОВ «ФОРА»                          | 5,74  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                   | 9,67  |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД<br>КЕРІ УКРАЇНА» | 10,18 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                        | 15,21 |



## 2024

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                    | 17,84 |
| ТОВ«АТЬ-МАРКЕТ»                     | 5,74  |
| ТОВ «ФОРА»                          | 6,09  |
| ТОВ «РОЗЕТКА. УА»                   | 6,53  |
| ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД<br>КЕРІ УКРАЇНА» | 12,06 |
| ТОВ «ФУДКОМ»                        | 15,27 |



Результати розрахунків індикаторів готовності підприємства до змін за 2017-2024 роки

| 1   | 2                | 3                | 4          | 5                | 6                                | 7            |
|---|------------------|------------------|------------|------------------|----------------------------------|--------------|
| Показники   | ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» | ТОВ «ФОРА» | ТОВ «РОЗЕТКА.УА» | ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» | ТОВ «ФУДКОМ» |
| 2017 рік  |                  |                  |            |                  |                                  |              |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |                  |                  |            |                  |                                  |              |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,5867          | 0,0796           | -0,5000    | 0,0206           | -0,2069                          | -0,3182      |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,4893          | 0,0265           | -0,1443    | 0,0208           | -0,1724                          | -0,3553      |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -4400000         | 900000           | -700000    | 20000            | -600000                          | -700000      |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |                  |                  |            |                  |                                  |              |
| Рентабельність активів (ROA)  | -0,3472          | 4,8000           | -0,9079    | 0,1480           | -5,9322                          | 0,0529       |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -22,7273         | 27,2727          | -7,1875    | 5,1786           | 6,2500                           | 22,2892      |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 64,1892          | 80,2632          | 59,5238    | 23,5294          | 41,0714                          | 28,4247      |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |                  |                  |            |                  |                                  |              |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 129,7822         | 102,0000         | 98,8235    | 400,0000         | 72,5000                          | 49,2308      |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 1,6519           | 0,4324           | 0,6364     | 0,0172           | 0,5938                           | 4,3333       |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,2649           | 0,1385           | 0,2941     | 3,2667           | 0,6000                           | 0,1538       |

| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |            |            |            |            |
|---|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5104      | 1,3260      | 1,1053     | 1,5306     | 0,6144     | 0,4571     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 2,9797      | 4,3618      | 3,3333     | 2,2059     | 2,5893     | 2,1918     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1696,1538   | 1441,3043   | 1200,0000  | 15000,0000 | 5178,5714  | 1087,5106  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 169615,3846 | 301363,6364 | 33600,0000 | 13333,3333 | 12083,3333 | 22857,1429 |
| 2018 рік  |             |             |            |            |            |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |            |            |            |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,0720     | -0,0833     | -0,6429    | 0,0625     | -0,5000    | -0,1739    |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,0720     | -0,0438     | -0,1329    | 0,0269     | -0,5000    | -0,1548    |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -900000     | -1200000    | -900000    | 100000     | -1800000   | -400000    |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |            |            |            |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,1282      | 4,8780      | -2,3077    | 0,6783     | 1,8800     | 0,1970     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 3,5948      | 48,7805     | -14,5161   | 19,4444    | -2,1963    | 30,7329    |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 78,2051     | 95,4545     | 77,2059    | 28,9116    | 46,6667    | 46,0526    |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |             |             |            |            |            |            |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 165,7956    | 119,1667    | 126,0870   | 344,0000   | 87,5000    | 66,4286    |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 1,8902      | 1,8293      | 0,7917     | 0,0425     | 0,5590     | 6,7901     |

|   |             |             |          |            |            |            |
|---|-------------|-------------|----------|------------|------------|------------|
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,2904      | 0,1389      | 0,3043   | 2,2000     | 0,6100     | 0,1571     |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6655      | 1,4948      | 1,4872   | 1,6667     | 0,7000     | 0,7045     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,6603      | 4,8750      | 4,2647   | 2,9252     | 2,9167     | 3,0592     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2114,8148   | 1787,5000   | 1546,666 | 16829,7456 | 6034,4828  | 1776,8437  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 203928,5714 | 357500,0000 | 42962,96 | 17200,0000 | 13461,5385 | 31000,0000 |
| 2019 рік  |             |             |          |            |            |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,2681     | -0,2719     | -0,3096  | -0,3485    | -0,4993    | 0,0198     |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,2681     | -0,2719     | -0,3096  | 0,0311     | -0,4993    | 0,0198     |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -3754393    | -4197003    | -889224  | -654279    | -1648930   | 56206      |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |          |            |            |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | -3,1146     | 5,4979      | 0,3339   | 0,3564     | 4,3941     | 0,0141     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -51,8192    | 91,6502     | 5,1334   | 9,4191     | -6,3991    | 1,0003     |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 80,9904     | 126,5981    | 82,8711  | 35,5023    | 43,8699    | 47,3488    |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |             |             |          |            |            |            |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 164,2469    | 131,1379    | 142,5321 | 348,3486   | 89,1566    | 76,3716    |
| Витрати на утримання складу та  | 1,8549      | 0,4045      | 0,9484   | 0,0751     | 0,6370     | 7,1753     |

|   |             |             |          |            |            |            |
|---|-------------|-------------|----------|------------|------------|------------|
| торгової площі на 1 м <sup>2</sup>  |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,3156      | 0,1438      | 0,3200   | 1,7714     | 0,6250     | 0,1724     |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6245      | 1,3093      | 1,0311   | 1,7303     | 0,6834     | 0,8942     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,3480      | 5,2393      | 4,0941   | 3,0913     | 2,9528     | 3,1317     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2230,2386   | 2057,0655   | 1781,650 | 22831,8390 | 5943,7750  | 2326,9340  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 201440,9065 | 403501,3192 | 49148,98 | 22167,6400 | 12736,6607 | 34605,8719 |
| 2020 рік  |             |             |          |            |            |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,2854     | -0,6303     | -0,2884  | 0,3255     | -0,5236    | -0,0022    |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,2854     | -0,6303     | -0,2884  | 0,0613     | -0,5236    | -0,0022    |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -4231296    | -9195056    | -797071  | 877985     | -1930851   | -5807      |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |          |            |            |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,2457      | 4,8463      | -0,2139  | 1,1844     | -7,3558    | 0,5211     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 20,7667     | 79,3420     | -11,0283 | 21,9367    | 10,0972    | 18,5888    |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 79,0582     | 136,0510    | 103,2730 | 44,9083    | 50,1156    | 42,9723    |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |             |             |          |            |            |            |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 161,2081    | 145,7228    | 153,0457 | 400,4605   | 104,7037   | 81,1273    |

|   |             |             |          |            |           |            |
|---|-------------|-------------|----------|------------|-----------|------------|
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 1,8248      | 0,5589      | 1,0520   | 0,0324     | 0,6639    | 8,5424     |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,3254      | 0,1529      | 0,3551   | 1,5556     | 0,6195    | 0,1867     |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |          |            |           |            |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5464      | 1,0406      | 0,8975   | 1,9336     | 0,8087    | 1,0047     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 0,2581      | 0,4709      | 0,3878   | 0,2937     | 0,2888    | 0,2558     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2146,7545   | 2293,7851   | 1758,201 | 37543,1688 | 6923,952  | 2440,6536  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 178896,2056 | 427118,5966 | 51174,65 | 27724,1862 | 13415,158 | 34768,8543 |
| 20121 рік   |             |             |          |            |           |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |          |            |           |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -0,8727     | -0,7549     | -0,5457  | 0,0430     | -0,6377   | -0,0525    |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -0,8727     | -0,7549     | -0,5426  | 0,0430     | -0,6377   | -0,0525    |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -13097787   | -12040171   | -1715070 | 179124     | -2826523  | -128188    |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |          |            |           |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | 1,3398      | 5,3358      | 0,0860   | 0,2436     | 2,5205    | 0,5964     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -22,1629    | 64,7384     | 4,3900   | 4,3092     | -3,3937   | 10,9008    |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 85,2423     | 134,7593    | 81,2196  | 40,6539    | 52,0586   | 44,2947    |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |             |             |          |            |           |            |

|   |             |             |          |            |            |            |
|---|-------------|-------------|----------|------------|------------|------------|
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 175,3837    | 165,2725    | 45,5905  | 384,9572   | 126,5578   | 81,8062    |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 2,3886      | 0,6340      | 0,4133   | 0,0800     | 0,7015     | 9,6455     |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,3373      | 0,1611      | 0,1012   | 1,4545     | 0,6341     | 0,2065     |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,5282      | 0,9529      | 0,9177   | 1,5189     | 0,9030     | 1,0795     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,0116      | 5,2392      | 3,3026   | 2,6592     | 3,3624     | 2,6976     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1725,7672   | 2447,1925   | 1783,566 | 50773,7338 | 7450,9899  | 2165,6644  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 177522,5146 | 450743,1970 | 54057,35 | 28230,1960 | 14413,5261 | 34270,1757 |
| 2022 рік  |             |             |          |            |            |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |          |            |            |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,4760     | -0,5152     | -0,3979  | 0,0779     | -0,4590    | -0,0075    |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,4760     | -0,5152     | -0,4001  | 0,0779     | -0,4590    | -0,0075    |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -16905755   | -9261970    | -1759445 | 277279     | -1717427   | -20846     |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |          |            |            |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | 5,2761      | 1,5140      | 0,0351   | 0,7559     | -2,2943    | 1,7402     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | -27,7612    | 13,2882     | 2,7198   | 10,8911    | 3,1719     | 17,1498    |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 77,1007     | 114,7636    | 78,9686  | 38,1349    | 37,6137    | 40,8710    |

| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |             |             |          |            |           |            |
|---|-------------|-------------|----------|------------|-----------|------------|
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 164,6838    | 161,2314    | 163,6887 | 262,6872   | 95,9626   | 87,2658    |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 3,1642      | 0,2539      | 1,9008   | 0,0123     | 0,6181    | 9,7794     |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,3765      | 0,1739      | 0,4010   | 1,2857     | 0,6286    | 0,1935     |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |             |             |          |            |           |            |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,4838      | 0,8885      | 0,7040   | 1,1675     | 0,7023    | 1,0885     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 2,8142      | 4,5260      | 2,9278   | 1,9754     | 2,4960    | 2,6189     |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 1917,7609   | 3035,1299   | 2073,390 | 19922,1062 | 5956,8871 | 2842,2364  |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 155534,6689 | 400899,6459 | 50239,85 | 20431,2267 | 9596,2614 | 33815,5075 |
| 2023 рік  |             |             |          |            |           |            |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |             |             |          |            |           |            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,2971     | -0,5016     | -0,4909  | 0,0673     | -0,3090   | 0,0323     |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,2971     | -0,5007     | -0,4909  | 0,0673     | -0,3090   | 0,0323     |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -16823934   | -11452882   | -2600959 | 321099     | -1711954  | 109187     |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |             |             |          |            |           |            |
| Рентабельність активів (ROA)  | 5,2761      | 1,5140      | 0,0351   | 0,7559     | -2,2943   | 1,7402     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)  | 4,3615      | -2,3680     | 3,8621   | 0,8866     | 1,8439    | 13,3695    |

|   |            |            |          |          |            |           |
|---|------------|------------|----------|----------|------------|-----------|
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)  | 112,6142   | 140,8574   | 102,7594 | 49,9873  | 55,1739    | 43,2799   |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                             |            |            |          |          |            |           |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі  | 194,7770   | 194,7201   | 210,6653 | 282,9319 | 121,6863   | 108,5826  |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>                 | 2,4601     | 0,2646     | 1,5041   | 0,0080   | 0,6985     | 10,9636   |
| Коефіцієнт логістичного навантаження  | 0,3678     | 0,1828     | 0,3714   | 1,1111   | 0,6429     | 0,2025    |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності                       |            |            |          |          |            |           |
| Коефіцієнт ділової активності   | 0,6325     | 1,0223     | 1,1242   | 1,4978   | 0,8216     | 1,1722    |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                                       | 3,9252     | 5,3308     | 4,0653   | 2,7292   | 3,2241     | 2,6053    |
| Дохід на одного працівника ( RPE)   | 2834,8497  | 4106,9004  | 3180,197 | 31829,84 | 8153,8338  | 3524,2490 |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі)              | 176516,639 | 441682,109 | 65540,32 | 23148,97 | 10647,5479 | 37295,747 |
| 2024  |            |            |          |          |            |           |
| 1. Показники фінансової стійкості та ліквідності                                  |            |            |          |          |            |           |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                            | -1,1875    | -0,5030    | -0,5054  | 0,0525   | -0,2283    | 0,0001    |
| Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах | -1,1875    | -0,5027    | -0,5054  | 0,0525   | -0,2283    | 0,0001    |
| Чистий оборотний капітал (ЧОК)  | -16106319  | -13437870  | -3085184 | 271177   | -1483036   | 266       |
| 2. Показники рентабельності та інвестиційної ефективності                         |            |            |          |          |            |           |
| Рентабельність активів (ROA)  | 0,1143     | 1,5190     | 0,3387   | 0,0808   | 0,2900     | 0,6190    |

|  |            |           |          |          |            |           |
|--|------------|-----------|----------|----------|------------|-----------|
| Рентабельність власного капіталу (ROE)                               | -0,4034    | 15,8146   | 9,4409   | 1,2659   | -0,4593    | 3,6700    |
| Валова рентабельність інвестицій (GMROI)                             | 114,7986   | 147,7559  | 97,0768  | 57,4920  | 60,2523    | 34,4697   |
| 3. Показники ефективності інфраструктури та логістики                |            |           |          |          |            |           |
| Продажі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі                           | 210,1140   | 222,2397  | 218,4539 | 185,8911 | 287,5417   | 94,8502   |
| Витрати на утримання складу та торгової площі на 1 м <sup>2</sup>    | 2,9824     | 0,4630    | 2,0070   | 0,0056   | 1,1625     | 9,8684    |
| Коефіцієнт логістичного навантаження                                 | 0,3840     | 0,1883    | 0,3438   | 0,6875   | 1,3700     | 0,1667    |
| 4. Показники ділової активності та операційної ефективності          |            |           |          |          |            |           |
| Коефіцієнт ділової активності  | 0,6900     | 1,0239    | 1,0113   | 1,4738   | 0,7712     | 1,0571    |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                          | 3,8247     | 5,4855    | 3,4880   | 2,8185   | 3,5954     | 2,0696    |
| Дохід на одного працівника ( RPE)                                    | 2965,5509  | 4533,1417 | 3802,504 | 31641,03 | 9125,4113  | 4045,1950 |
| Середня кількість online та offline транзакцій (ефективність мережі) | 178879,748 | 464234,00 | 69905,24 | 21244,69 | 10269,3468 | 37582,150 |

*Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємств*

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:**

1. Стець С. С. Управлінські зміни в ІТ-компаніях України в умовах трансформацій // Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-118.
2. Стець С. С. Роль досвіду європейських ритейл-підприємств у процесі трансформацій українських компаній // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8(290). С. 222–232. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-222-232.
3. Stets S. Prospects and threats of digital transformation in the retail industry of Ukraine // Modern Science. 2025. DOI: 10.62204/2336-498X-2025-2-6.
4. Ігнат'єва І. А., Стець С. С. Формування стратегії управління змінами на підприємствах ритейл галузі України // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 3(61). С. 46–57. DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).350179.
5. Стець С. С. Стратегії управління змінами в умовах турбулентності: теоретичні підходи та практичні рекомендації для українських підприємств // Бізнес-навігатор. 2025. № 6(83). DOI: 10.32782/business-navigator.83-124.

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Стець С. С. Аудит підприємства за моделлю 7S McKinsey у процесі підготовки до проведення організаційних змін // Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.). Дніпро, 2025. С. 85–88.
2. Стець С. С. Концепція «самоврядної команди» та підхід «консультацій» як основа інноваційного розвитку управління в організаціях // Сучасне управління організаціями: концепції цифрової трансформації, моделі інноваційного розвитку :

збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20 листопада 2023 р.). Харків, 2023. С. 244–246.

3. Стець С. С. Вплив перешкод на успішність організаційних змін на підприємствах // Стабілізація фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 квітня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 107–110.

4. Стець С. С. Управлінські зміни в організації для адаптації до роботи з ветеранами // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 січня 2025 р.). Київ, 2025. С. 186–188.

5. Стець С. С. Ключові чинники успіху цифрових трансформацій на підприємствах // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 17–18 жовтня 2024 р.). Львів, 2024. С. 366–367.

6. Стець С. С. Роль комунікації в процесі організаційних змін // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23–24 квітня 2025 р.). Київ, 2025. С. 285–286.

7. Стець С. С. Переваги застосування моделі Change Ready Organization у трансформації організації // Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 18–19 квітня 2025 р.). Херсон, 2025. С. 156–159.

8. Стець С. С. Проведення опитувань рівня залученості в процесі підготовки до організаційних змін // Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження в підготовку фахівців з економіки та управління : матеріали науково-педагогічного стажування (м. Рига, Латвія, 5 травня – 15 червня 2025 р.). Рига, 2025. С. 133–135.

# ДОВІДКИ ТА АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ



Ми допомагаємо Покупцю купувати якісні і потрібні товари за вигідними цінами

## ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії Стеця Святослава Степановича  
На тему «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації»

Результати дисертаційної роботи Стеця Святослава Степановича на тему «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації» упроваджено в діяльність компанії ТОВ «Альянс Маркет» упродовж 2024-2025 рр.

Інструментарій діагностики об'єктів змін, запропонований автором, який базується на поєднанні аналізу різних рівнів економічної системи та використовує показники та інструменти зокрема і маркетингового аналізу дозволили виявити конкурентні переваги компанії, на яких було сконцентровано увагу для досягнення ринкового успіху.

Також, було виявлено чинні тенденції та визначено варіанти майбутнього розвитку подій в даному секторі, що дало можливість скоригувати стратегію розвитку компанії.

Дисертаційна робота Стеця Святослава Степановича має наукову новизну та практичну цінність і є актуальною для впровадження на підприємствах.

Генеральний директор  
ТОВ «Альянс Маркет»



М.М. Весельський

ТОВ «Альянс Маркет»,  
Україна, 79040 м. Львів,  
вул. Гарабоща, 359  
Тел.: +38 (032) 297 70 51  
Факс: +38 (032) 297 70 51  
E-mail: AlliansMarket@evrotek.com  
www.evrotek.com

## Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕРЕЖА-СЕРВІС ЛЬВІВ»

Україна, 79037, м. Львів, вул. Б.Хмельницького, 212 корп. 2  
Код ЄДРПОУ 45432815

## ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії Стеця Святослава Степановича  
на тему «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації»

Матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва НаУКМА Стеця С.С. були впроваджені на підприємстві ТОВ «Мережа-Сервіс Львів» у 2025 році та використовуються для вирішення стратегічних та інших задач на управлінському рівні підприємства:

- відділ стратегічного планування підприємства використовує методику аналізу факторів впливу на розвиток підприємства та алгоритм застосування моделей управління змінами при плануванні стратегічних змін на підприємстві;
- відділ роботи з персоналом використовує методичні рекомендації щодо врахування факторів впливу та аналізу змін на формування стратегії найму та розвитку та утримання співробітників підприємства;

Дисертаційна робота Стеця Святослава Степановича має наукову новизну, практичну цінність та є актуальною для впровадження на підприємствах.

Генеральний директор  
ТОВ «Мережа-Сервіс Львів»



Юлія РИЧУН



## ДОВІДКА

Про впровадження та використання результатів дослідження до дисертації Стеця Святослава Степановича «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації»

Матеріали дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва НаУКМА Стеця С.С. прийняті до використання ФОП Дворська Юлією Андрівною, оператору мережі супермаркетів «Spar» згідно ліцензійної угоди «Spar International» від 3 січня 2017 року.

Для компанії (ФОП Дворська Ю.А.) представляють практичний інтерес наступні результати дослідження:

- Методика аналізу факторів впливу на розвиток та впровадження змін на підприємстві;
- Рекомендації щодо планування та реалізації стратегічних змін на підприємстві;
- Практичне застосування моделей управління змінами

Отримані матеріали та результати досліджень компанії ФОП Дворської Ю.А. застосувала для внесення змін у методику розробки стратегії розвитку підприємства та використала для проведення стратегічної сесії.

Директор ФОП Дворська Ю.А.



С.С. Калинович



## ТзОВ Акцент Плюс

43000, Волинська область, Луцький р-н, с.Зміїнське, вул.Козацька,8 тел./факс 8(03322) 46592  
Фактична адреса: Волинська обл., Луцький р-н, с.Киягининок, вул. Бригадний двір, 15

## ДОВІДКА

про впровадження та використання результатів досліджень по дисертації Стеця Святослава Степановича «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації»

Матеріали дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва НаУКМА Стеця С.С. прийняті до використання ТзОВ «Акцент Плюс» у 2025 році.

Для ТзОВ «Акцент Плюс» представляють практичний інтерес наступні результати дослідження:

- методика аналізу факторів впливу на розвиток та впровадження змін на підприємстві;
- рекомендації щодо планування та реалізації стратегічних змін на підприємстві.
- практичне застосування моделей управління змінами.

Отримані матеріали та результати досліджень ТзОВ «Акцент Плюс» застосувала для внесення змін у методику розробки стратегії розвитку підприємства та використала для проведення стратегічної сесії.

З повагою,  
КВП ТзОВ Акцент Плюс  
Драницький С.С.





Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»  
 02152, м. Київ, пр-т Главна Тинина, 19, кабінет 198, СДРПОУ 40720198, ІПН 407201926538  
 IBAN UA353071230000026004120423515 в АТ «ВСТ БАНК», МФО 307123  
 LLC "SILPO-FOOD"  
 02152, Kyiv, Pavol Tychyna Ave., 1 V. 198, Code 407201926538,  
 IBAN UA353071230000026004120423515 In JSC "VST BANK", Bank code 307123

Вих. №\_ПаР – 02/1/777

від 19.12.25

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії Стеця Святослава Степановича на тему «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій»

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва НаУКМА Стеця С.С. на тему «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій» розглянуті ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", та враховані при розробці стратегії та плануванні операційної діяльності у 2025 році.

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", взяло до відома для застосування на практиці наступні результати дослідження:

- методика планування та практика впровадження організаційних змін на підприємстві;
- методика оцінки факторів та тенденцій при планування змін на підприємстві;
- результати аналізу впливу європейського ритейл ринку на український ритейл;

Дисертаційна робота Стеця Святослава Степановича має наукову новизну та практичну цінність для впровадження на ритейл підприємствах.



Директор

Юрій ЛЕСЬКО




УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
 04070, м. Київ, вул. Г. Сковороди, 2, тел.: (044)425-60-59, www.ukma.edu.ua, Кол СДРПОУ 16459396

16.02.2026 № 114/12  
 на № \_\_\_\_\_

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

- Назва пропозиції для впровадження:** Методичні підходи діагностики підприємства до змін, концептуальні засади впровадження змін на підприємствах ритейл галузі.
- П.І.Б. автора:** Стець Святослав, здобувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національного університету «Києво-Могилянська Академія», керівник Ігнат'єва Ірина Анатолівна, гарант освітньої програми (аспірантура), доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія»
- Джерело інформації:** Матеріали дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня Доктор філософії з менеджменту (PhD) за темою «Формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформацій»
- Установа, в якій здійснено впровадження:** Національний університет «Києво-Могилянська академія».
- Термін впровадження:** 01.09.2022 р. – 1.01.2026 р.
- Форма впровадження:** Лекційні і семінарські заняття у освітньому процесі кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва з дисциплін «Менеджмент» для бакалаврів спеціальності 051 «Економіка», Стратегічний менеджмент для спеціальності 073 Менеджмент
- Ефективність впровадження:** Концептуальні засади формування системи управління та методичні засади діагностики об'єктів змін дозволяють опанувати принципи, правила і алгоритми розробки, прийняття та реалізації ефективного комплексу формування стратегічних змін на підприємствах різних сфер, зокрема ритейл сфери. Підходи включають діагностичний інструментарій оцінювання об'єктів стратегічних змін, та апробацію використання методичних розробок. У процесі лекційних та семінарських занять вивчення методологічних підходів дозволяє набутти теоретичні знання та розвинути практичні компетентності у сфері управління підприємствами.
- Зауваження, пропозиції:** немає.

Відповідальний за впровадження завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, кандидат економічних наук, доцент

1399  К. В. Пічук

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

Україна, 04070, м. Київ, вул. Г. Сковороди, 2  
 тел.: +38 (044) 425-60-59, факс.: +38 (044) 463-67-83  
 www.ukma.edu.ua



1615

16.02.2026 № 114/12

**ДОВІДКА**

Довідка видана Стецю Святославу Степановичу про те, що науково-практичні результати дисертації є складовою частиною науково-дослідної теми «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (номер державної реєстрації 0119U103840, 2019–2024 рр.), та «Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000738, 2025–2030 рр.), що виконуються у Національному університеті «Києво-Могилянська академія», де автором:

1. Обґрунтовано теоретичні засади щодо визначення сутності процесу формування системи організаційних змін на ритейл підприємствах в умовах трансформації, який на відміну від відомих підходів, пропонується розглядати як гнучкий, адаптивний до наявних умов нелінійний процес, який має відбуватися з урахуванням усебічних факторів впливу (як зовнішніх так і внутрішніх) на впровадження змін, постійного моніторингу реакції зовнішнього та внутрішнього середовища та швидкої реакції на будь-які зміни в них, що своєю чергою передбачає зміну підходів до прийняття управлінських рішень;

2. Удосконалено теоретико-методичний підхід щодо проведення оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін на підприємствах залежно від обставин та ринкових умов, відмінність якого полягає у забезпеченні всебічної комплексної оцінки всіх факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) на господарську діяльність ритейл підприємства, яка має відбуватися із відповідною до умов періодичністю, а частота такої оцінки має залежати від динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища із забезпеченням подальшої належної вчасної реакції на них;

Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності управління діяльністю ритейл підприємств та напрацювання управлінських інструментів для управління змінами в сучасних умовах.

Завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом, кандидат економічних наук, доцент

Катерина ПІЧУК

Декан факультету економічних наук, кандидат економічних наук, доцент

Світлана ГЛУШЧЕНКО

003756

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:01:56 16.06.2026

Назва файлу з підписом: Стець\_С\_Дисертаційне дослідження.pdf  
Розмір файлу з підписом: 7.8 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Стець\_С\_Дисертаційне дослідження.pdf  
Розмір файлу без підпису: 7.7 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: СТЕЦЬ СВЯТОСЛАВ СТЕПАНОВИЧ

П.І.Б.: СТЕЦЬ СВЯТОСЛАВ СТЕПАНОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 3115006699

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:01:54  
16.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000005D522A02F25AAD07

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00