



УДК 339.37

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-1186-1202](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-1186-1202)

**Сергєєва Олена Романівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, вул. Січеславська набережна, 18

**Орлова Вікторія Миколаївна** кандидат технічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, доцент кафедри менеджменту, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0002-7251-2588>

**Кузьменко Оксана Василівна** кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, доцент кафедри менеджменту, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

**Анотація.** Роздрібна торгівля є одним із найважливіших економічних сегментів ринку у будь-якій країні, у тому числі й в Україні. Зміст діяльності в цій сфері по суті залишається незмінним протягом тисячоліть: цілеспрямоване, раціональне (тобто на основі зіставлення витрат і вигод) здійснення операцій із закупівлі та продажу товарів та організація комунікації між споживачем та продавцем. Актуальність досліджень, пов'язаних з визначенням перспективних напрямів розвитку у сфері роздрібної торгівлі, обумовлена значимістю покупок продовольчих та непродовольчих товарів для населення країни, оскільки роздрібна торгівля передбачає покупки для особистого, сімейного, домашнього чи іншого використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю. На відміну від оптової торгівлі, роздрібна реалізує товари не для подальшого перепродажу, а для кінцевого споживання приватними особами. У зв'язку з цим зміна обсягів роздрібної торгівлі прямо свідчить про зміни життєвого рівня громадян і належить до стратегічних питань економічної безпеки країни.

У статті розглянуто сучасні форми організації діяльності у сфері роздрібної торгівлі та проблеми формування конкурентного підприємницького середовища на споживчому ринку. Особливу увагу приділено перевагам та недолікам розвитку агрегованих бізнес-структур у роздрібній торгівлі та описано механізм їх функціонування. Розглянуто аналіз сучасного стану сфери світової роздрібної торгівлі, а також визначені сучасні тенденції змін у зовнішньому середовищі, які значною мірою визначають шляхи розвитку





цього сегменту економіки країни у найближчій та довгостроковій перспективі. Ідентифіковано загрози (інтенсивне розширення конкурентів, зростання їх активності, збереження напруженої політичної ситуації) та можливості зовнішнього оточення торгових організацій (розширення асортименту, уповільнення кризових тенденцій).

**Ключові слова:** внутрішній ринок, ритейл, роздрібний товарооборот, споживач, торговельна діяльність.

**Serhieieva Olena Romanivna** Candidate of science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Alfred Nobel University, Dnipro

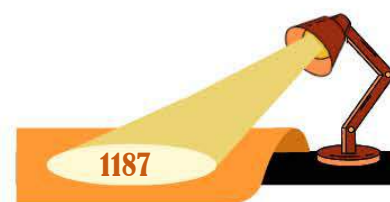
**Orlova Viktoriia Mykolaivna** Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Alfred Nobel University, Associate Professor of the Department of Management, Sicheslavska Naberezhna Street18, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0002-7251-2588>

**Kuzmenko Oksana Vasylivna** PhD. in Economics, Associate Professor, Department of Management, Alfred Nobel University, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

## **EVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN RETAIL TRADE ORGANIZATIONS**

Abstract. Retail trade is one of the most important economic segments of the market in any country, including Ukraine. The content of activity in this area has essentially remained unchanged for millennia: purposeful, rational (i.e., based on a comparison of costs and benefits) implementation of operations for the purchase and sale of goods and the organization of communication between the consumer and the seller. The relevance of research related to the definition of promising areas of development in the retail trade sector is due to the importance of purchases of food and non-food products for the country's population, since retail trade involves purchases for personal, family, household or other use not related to entrepreneurial activity. Unlike wholesale trade, retail trade sells goods not for further resale, but for final consumption by private individuals. In this regard, changes in retail trade volumes directly indicate changes in the living standards of citizens and are among the strategic issues of the country's economic security.

The article examines modern forms of organization of activities in the retail trade sector and the problems of forming a competitive business environment in the consumer market. Particular attention is paid to the advantages and disadvantages of the development of aggregated business structures in retail trade and describes the





mechanism of their functioning. An analysis of the current state of the global retail trade sector is considered, as well as current trends in changes in the external environment are identified, which largely determine the paths of development of this segment of the country's economy in the near and long term. Threats (intensive expansion of competitors, increased activity, preservation of a tense political situation) and opportunities in the external environment of trade organizations (expansion of the range, slowing down crisis trends) are identified.

**Keywords:** domestic market, retail, retail turnover, consumer, trading activity.

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля як сфера економічної діяльності є організованим обміном вироблених товарів на відповідний еквівалент між продавцем і безпосереднім споживачем. Роздрібні торгові організації опосередковують взаємодію та взаємозв'язки учасників виробництва, розподілу, власне обміну та споживання. За великим рахунком, у всіх економічних системах, за винятком абсолютно натурального господарювання, роздрібна торгівля виступає незамінним механізмом, що забезпечує циклічність суспільного відтворення [1]. Обсяг світової товарної торгівлі, що вимірюється середнім значенням експорту та імпорту, збільшився на 2,7% у 2022 році після зростання на 9,4% у 2021 році у зв'язку з відновленням світової економіки після пандемії COVID-19. Зростання торгівлі у 2022 році супроводжувалося зростанням реального ВВП за ринковим обмінним курсом на 3,0 % порівняно з 5,9 % у 2021 році. Незважаючи на позитивну статистику, показник фізичного обсягу у 2022 році був значно нижчим за зростання на 12,4% у вартісному вираженні, що відображає вплив високих світових цін на сировинні товари [2]. Очікується, що зростання торгівлі в 2023 – 2025 роках буде ще слабшим, оскільки висока інфляція, ускладнення фінансових умов, високі відсоткові ставки продовжують чинити тиск на економічну активність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Компанія Zebra Technologies представила результати свого 14-го дослідження споживчих переваг. Згідно з отриманими даними у поведінці покупців сьогодні спостерігаються серйозні зміни, тому ритейлерам необхідно підвищувати ефективність роботи продавців, удосконалювати процеси виконання замовлень та розширювати можливості своїх систем постачання [3]. Стрімкі зміни на ринку призвели до значних змін у роботі магазинів роздрібною торгівлі. Ці зміни прискорили тенденції, що сформувалися, одночасно надавши ритейлерам можливість перейти до інноваційних рішень. У результаті ритейлерам слід зосередитись на нових пріоритетах, якщо вони хочуть відповідати очікуванням своїх клієнтів.

Після глобальної пандемії COVID-19 світ змінився назавжди і сектор роздрібною торгівлі не є винятком. Якщо результати минулорічних досліджень показали явні зміни у поведінці покупців, що стало реакцією на пандемію, то

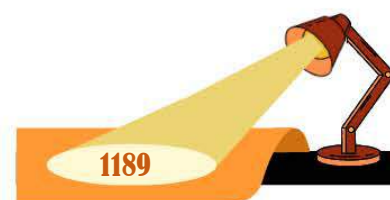


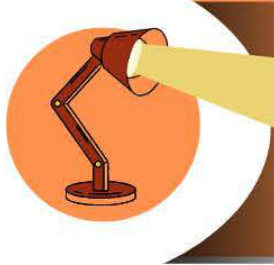


цього року респонденти відзначили, що багато з цих змін назавжди залишаться на ринку. Споживачі та ритейлери розділилися та наполегливо відстоюють свої пріоритети. Покупці хочуть робити покупки лише відповідно до своїх побажань. Вони зацікавлені в альтернативах традиційним магазинам або просто хочуть користуватися більш зручними та інтуїтивно зрозумілими послугами. Гнучкі в застосуванні технології дозволяють покупцям взаємодіяти з продавцями на підставі умов, перевагу яким вони віддають. Більшість керівників компаній (92%) погоджуються з тим, що все більше покупців використовують мобільні засоби для розміщення замовлень. Покупці розраховують на можливість замовлення товарів з використанням мобільних засобів у продовольчих магазинах, аптеках, магазинах крокової доступності та магазинах, які торгують товарами змішаного асортименту. До пандемії COVID-19 ритейлери вже стикалися із завищеними очікуваннями клієнтів через стрімке поширення цифрових технологій. Впровадження багатоканальної структури продажів лише посилило ці очікування, а ритейлерам довелося вдосконалювати системи обліку товарів та виконання замовлень. Коли йдеться про пошук необхідного рішення, з'ясовується, що не може бути єдиного універсального рішення, що влаштовує всіх [4]. Щоб досягти лояльності клієнтів, потрібне особливе інноваційне рішення для виконання замовлень клієнтів. Надати нові моделі надання послуг на вимогу можна. Для цього необхідна реалізація далекоглядного підходу, що враховує гнучкість, високу швидкість та оптимізацію керування товарними запасами.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану сфери роздрібної торгівлі, змін у зовнішньому середовищі та визначення напрямків розвитку цієї сфери торгівлі на найближчу та довгострокову перспективу.

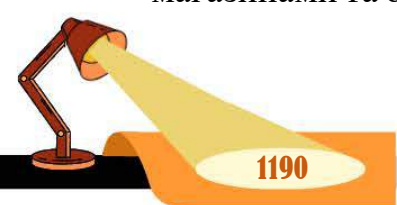
**Виклад основного матеріалу.** Глобальна торгівля товарами та послугами після різких перепадів 2020–2022 років показала стримане зростання на 1%, що значно нижче за зростання виробництва у світовій економіці. У 2023 році на стан міжнародної торгової та фінансової системи вплинули різні фактори невизначеності, серед яких посилення грошово-кредитної політики центральних банків розвинених країн, більш геостратегічний підхід до міжнародних економічних відносин, зростання впливу промислової політики на торгові стратегії провідних країн, а також численні геоекономічні ризики. Крім того, в країнах, що розвиваються, набагато сильніше висвітилися деякі структурні слабкості, що виникли ще до пандемії коронавірусу [5]. На відміну від торгівлі у натуральному вираженні, торгівля у поточному доларовому вираженні у 2022 році зростала подвійними темпами. Вартість світового товарного експорту збільшилася на 11% до 24 905 млрд. доларів США, що частково пояснюється зростанням цін на енергоносії та інші сировинні товари. Водночас експорт комерційних послуг зріс на 16% до 7076 млрд доларів США [6].





Показники товарної торгівлі у світі були слабкими наприкінці 2022 року та на початку 2023 року. У період з III кварталу 2022 року по I квартал 2023 року обсяг товарного експорту зріс у Північній Америці (0,7%), однак у всіх інших регіонах було зафіксовано зниження цього показника, включаючи Африку (-1,5%), Європу (-1,5%), Азію (-1,9%), Південну Америку (-2,6%), Близький Схід (-2,8%) та Співдружність Незалежних Держав (-8,4%). За цей же період обсяги товарного імпорту знизилися в Південній Америці (-9,4%), Африці (-3,5%), Азії (-3,4%), Європі (-3,2%) та Північній Америці (-1,9%). Імпорт на Близький Схід зріс незначно (0,8%), тоді як імпорт із країн СНД різко збільшився (17,1%) [6]. Торгівля послугами розвивалася краще, ніж торгівля товарами, збільшившись на 15% у 2022 році. Міжнародні поїздки продовжували активно відновлюватися, збільшившись на 70% у річному обчисленні після того, як у багатьох регіонах було знято обмеження на мобільність у зв'язку з пандемією COVID-19. У дослідженні наголошується, що протягом усього періоду пандемії комп'ютерні послуги були найбільш динамічним сектором торгівлі послугами: вартість їхнього світового експорту у 2022 році перевищила показник 2019 року на 44%. Послуги, що надаються у цифровому форматі, тобто послуги, що надаються через комп'ютерні мережі, від потокових ігор до віддалених консультаційних послуг, є новим джерелом зростання: на їхню частку у 2022 році припало 54% світового експорту послуг та 12% від загального обсягу світової торгівлі товарами та послугами. На Європу припадає понад половина світового експорту цифрових послуг. У 2022 році його зростання сповільнилося, в основному через зниження курсу євро та британського фунта по відношенню до долара США. Найбільше зростає експорт із країн Азії, на який припадає майже чверть світових цифрових послуг. Темпи зростання в Африці та найменш розвинених країнах, як і раніше, відстають, і в 2022 році на частку Африки доведеться менше 1% світового експорту [7].

Основним спонукальним мотивом підприємницької діяльності, як відомо, є економічний інтерес, що полягає у отриманні прибутку. Приватний економічний інтерес підприємця може бути реалізований практично у всіх секторах економіки. Торгівля одна із основних видів економічної діяльності, де набуло розвитку підприємництво. Внутрішня торгівля – це самостійна галузева система. Вона представлена сукупністю суб'єктів торговельної діяльності, які займаються на території країни купівлею-продажем споживчих товарів та наданням інших торгових послуг, заснованих на комерційних та інших договірних відносинах, і здійснюють свою діяльність в умовах загальних цілеспрямованих заходів державного регулювання та саморегулювання. Відмінні зміни у соціально-економічному розвитку країни визначають зміни у межах роздрібно-торгівлі. На перший план виходять управління магазинами та обслуговування покупців. Однією з важливих тенденцій у галузі



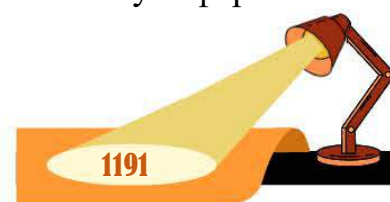


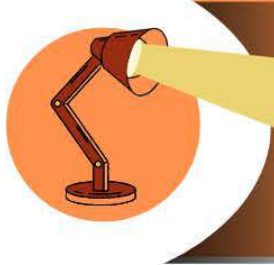
є зниження витрат на торгівлю та пропозицію покупцям товару за нижчими цінами. Сьогодні на перший план виходять процеси: управління магазином, завоювання конкурентної переваги на основі пропозиції висококласного сервісу та привабливої атмосфери [8]. На сучасному етапі темпи і пропорції розвитку економіки значною мірою визначаються розширенням ємності споживчого ринку, розвитком його основної ланки - роздрібною торгівлі.

Для торговельного підприємництва, у порівнянні із виробничими галузями, характерні відносні легкість копіювання технологій і простота технологічної обробки матеріальних потоків. Привабливість торгового бізнесу підвищується і за рахунок відносно меншої потреби в інвестиціях при умові більш ширших можливостей асортиментної диверсифікації, що істотно відображається на рівні ризику. Усе це робить роздрібну торгівлю сприятливим середовищем розвитку підприємницької ініціативи і, отже, загострює конкуренцію «входу» у бізнес. Сучасна крупна роздрібна торгова компанія, стійка до конкурентного та рейдерського тиску, повинна відповідати низці вимог [9]:

- мати гнучку структуру, здатну, по-перше, підтримувати життєво важливі управлінські функції в кризових ситуаціях, а по-друге, забезпечувати зниження ризику відчуження стратегічно важливих активів;
- поєднувати переваги вертикальної та горизонтальної інтеграції із консолідацією маси прибутку в обмеженого кола організаторів бізнесу;
- виступати привабливим об'єктом інвестування для зовнішніх інвесторів;
- здійснювати ефективне інвестування торговельного капіталу у пріоритетні бізнес-проекти;
- мати потенціал розширення території роздрібною торговельною діяльністю та інструментами інтеграції в регіональну інфраструктуру;
- впроваджувати інноваційні інформаційні технології у торгово-технологічний процес.

Очевидно, що відповідність зазначеним умовам потребує особливих форм організації бізнесу. Окрема організація, яка має правовий статус юридичної особи, яка має у власності, господарському веденні або оперативному управлінні відокремлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, на сьогоднішній день не готова поєднувати такі вельми різноспрямовані функції. Альтернативою організації - юридичній особі виступає бізнес-структура, що є сукупністю взаємопов'язаних і/або взаємозалежних організацій, генеруючих в торгових організаціях основну масу доходів, які далі перерозподіляються між неторговельними організаціями і забезпечують функціонування всієї бізнес-структури в цілому. Що відрізняє бізнес-структури традиційних організацій роздрібною торгівлі? По-перше, мета функціонування: ефективне інвестування капіталу, накопиченого у сфері

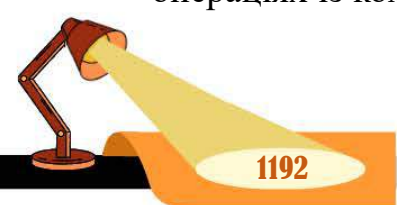




роздрібною торгівлі. По-друге, критерієм ефективності діяльності організацій роздрібною торгівлі, що входять до складу бізнес-структури, виступає не рентабельність поточної торгової діяльності, а ефективність перерозподілу грошових потоків та інвестиційної діяльності, що здійснюється в контурах бізнес-структури. В даний час у всіх випадках, коли йдеться про формування та функціонування комерційних утворень у вигляді групи так чи інакше пов'язаних бізнес-одиниць, більшістю фахівців вживається термін «інтеграція» і відповідна група споріднених визначень: «інтегрований», «інтеграційний» та ін. Проте термін «інтеграція» (а отже, і «інтегрований») легітимний лише стосовно тих структур, у формуванні яких мав місце сам процес об'єднання незалежних суб'єктів, і цей термін некоректно застосовувати поза контекстом генези бізнес-структури [10].

Об'єднання організацій, спочатку сформовані, що функціонують і розвиваються на основі пайової участі одних організацій у капіталі інших, потребують самостійного визначення. У цьому випадку можна використовувати біологічне поняття «агрегація», що означає принцип побудови клітин шляхом їх злипання в багатоклітинне утворення - агрегат. Тоді відповідно до генези підприємницького об'єднання можна виділити інтегровані та агреговані бізнес-структури роздрібною торгівлі. Поняття «інтеграція» вказує на об'єднання взаємодії суб'єктів господарювання, розвиток зв'язків між ними з метою отримання певних переваг кожним від об'єднаної діяльності. Учасники інтегрованої бізнес-структури взаємопов'язані, але не взаємозалежні, а їх інтереси збалансовані. Навпаки, відносини учасників агрегованої структури мають характер взаємозалежності. При цьому владні відносини управління виключають рівність учасників (організацій) та зміщують баланс їх інтересів у бік управляючого суб'єкта. Взаємозалежні відносини між організаціями виникають виходячи з безпосереднього чи опосередкованого участі однієї організації в капіталі іншій. Для визначення типу бізнес-структури та її конфігурації пропонується кваліфікувати ступінь участі одних організацій в капіталі інших. Консолідована агрегована бізнес-структура роздрібною торгівлі - сукупність організацій, взаємозалежних на підставі прямої або непрямой переважної участі кінцевої холдингової організації в капіталі групи дочірніх, генеруючих основну масу доходів у сфері роздрібною торгівлі.

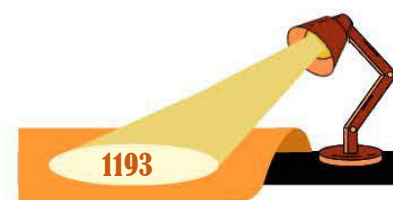
Корпоративна агрегована бізнес-структура роздрібною торгівлі - сукупність організацій, взаємозалежних на основі прямої або непрямой пайової участі кількох управляючих організацій у капіталі групи залежних організацій, що генерують основну масу доходів у сфері роздрібною торгівлі. Організації, що входять до складу агрегованої бізнес-структури, формують окремі функціональні блоки: безпосередньо роздрібних торгових організацій; логістичних організацій; організацій, що спеціалізують свою діяльність на операціях із комерційною нерухомістю (операторів нерухомості); організацій,

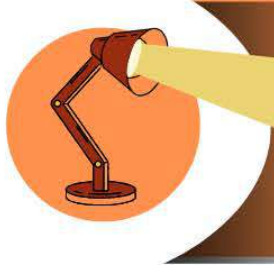




які мають права на засоби індивідуалізації (товарні знаки, торгові марки); фінансових організацій та, нарешті, блок організацій, що виконують функції центрів управління та координації діяльності бізнес-структури як єдиної системи. Доходи, отримані організаціями роздрібної торгівлі, акумулюють організації фінансового блоку, які у свою чергу розподіляють їх за пріоритетними для організаторів консолідованого бізнесу напрямками. Блок організацій роздрібної торгівлі є платформою, що генерує потоки доходів, які забезпечують діяльність організацій блоків «надбудови» та фінансові інтереси організаторів бізнесу. Розподіл доходів від роздрібної торгівлі в контурах бізнес-структури відбувається за допомогою ланцюгів трансфертних договорів, укладених між організаціями бізнес-структури: договорів оренди нерухомого майна та торговельного обладнання, надання логістичних, сервісних, бухгалтерських та консалтингових послуг, договорів комерційної концесії та ін. При цьому виплата дивідендів на адресу організацій-засновників (так званих холдингових компаній) виступає, як правило, вторинним каналом руху фінансових коштів групи. Аналіз офіційної звітності деяких вітчизняних агрегованих консолідованих бізнес-структур показав, що витрати торгових операторів, у тому числі і за трансфертними договорами, перевищують величину отриманого прибутку, роблячи діяльність блоку організацій роздрібної торгівлі збитковою і відповідно виключаючи можливість виплати дивідендів. Наведена схема маршрутизації фінансових потоків є принциповою основою організації підприємницької діяльності за допомогою створення та розвитку агрегованих бізнес-структур у роздрібній торгівлі [11].

В даний час у роздрібній торгівлі України набули розвитку такі агреговані консолідовані бізнес-структури, як Fozzy Group (консолідована бізнес-структура, до складу якої входять організації, які здійснюють роздрібну торгівлю через торгові мережі під марками «Сільпо», «Фора», «Fozzy Cash/Carry», Le Silpo, Favor), VolWest Retail (консолідована бізнес-структура, до складу якої входять організації, які здійснюють торговельну діяльність через торгову мережу під маркою «Наш край», «Наш край експрес», «SPAR»), ТОВ «АТБ-Маркет» (здійснюють торговельну діяльність через торговельну мережу під маркою "АТБ") та ін. Дослідницька компанія GT Partners Ukraine підготувала черговий звіт «Ринок ритейлу України: топ-180 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів, перша половина 2023 року» [12]. Експерти проаналізували ключові тренди, що склалися у першій половині другого воєнного року. За даними аналітиків, перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не зазнала змін. У 2023 році сумарний оборот роздрібної торгівлі становив 1,8 трлн грн, про що свідчать оприлюднені дані Державної служби статистики. Для порівняння, у 2022 році обсяг цього показника було оцінено у 1,4 трлн грн, що означає збільшення





гривневого обороту на 30,5%. Зростання роздрібного товарообігу в реальному вимірі (тобто після відрахування зміни цін) у 2023 році склало 15,4%. Вужча оцінка роздрібного товарообігу (без урахування фізичних осіб-підприємців) нарахувала минулого року 1,2 трлн грн продажів. Зростання товарообігу юридичних осіб склало 26% у номінальному вимірі та 11,7% – у реальному [13].

Якщо розглядати першу десятку гравців продовольчого ритейлу за кількістю торгових точок станом на червень 2023 року, помітно, що серед трійки незмінних лідерів АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Retail (Луцьк) найбільш активно розвивається Fozzy Group. Так, за першу половину поточного року компанія відкрила одразу 17 нових магазинів. В результаті загальна кількість торгових точок досягла 709 у 22 областях. Це всього на п'ять магазинів менше, ніж було у Fozzy Group в довоєнному 2021 році. Проте у відносному вираженні це розширення виглядає не так вражаюче – лише 2,5% у 2023 році – через досить велику кількість існуючих торгових точок. Так само й багаторічний лідер – компанія АТБ збільшила кількість магазинів всього на 2,2%, до 1187 торгових точок. До відновлення довоєнних показників мережі не вистачає більше 120 магазинів. Компанія VolWest Group (Луцьк), яка розвиває мережі Наш Край та SPAR по франчайзинговій схемі та є найбільшим ритейлером такого типу, показала тільки 1,2% приросту. Станом на червень цього року обидві мережі налічували 252 торгові точки, завдяки чьому компанія займає третє місце за кількістю магазинів [12].

Виторг всіх найбільших ритейлерів [14] у 2023 році мав тенденцію до зростання. Виторг «АТБ» (ТОВ «АТБ-маркет») зріс на 22,2%, до 181 млрд грн. Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора» та ТОВ «Траш») минулого року збільшило виручку на 28,2%, до 117,9 млрд грн. [15]. Виторг Metro Cash & Carry (ТОВ «Метро кеш енд кері Україна») склав у 2023-му 25,5 млрд грн, що на 26,8% більше, ніж у 2022 році [16]. Виторг Varus (ТОВ «Омега») зріс на 20,6%, до 17,5 млрд грн. Виторг «Великої Кишені» та «Велмарта» (ТОВ «Фудком») минулого року зріс на 26,6%, до 17,1 млрд грн. [17]. Виторг Auchan Україна (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет») у 2023-му зріс на 2,8%, до 10,9 млрд грн. Виторг «Таврія В» (ТОВ «Таврія Плюс») у 2023 році зріс на 24,7%, до 12,3 млрд грн. Сума прямих збитків у сфері роздрібної торгівлі у 2022–2023 роках через військові дії на території України становить \$2,42 млрд, йдеться у щорічному опитуванні ритейлерів, яке провела Українська рада торгових центрів (УРТЦ) [18]. За даними дослідження, незважаючи на війну, роздрібні оператори не зупиняють розвиток мереж. Зокрема, у 2023-му відбулося зростання кількості роздрібних торгових точок (табл. 1).





Таблиця 1. Аналіз провідних продуктових ритейлерів за кількістю точок та темпами відкриттів (Україна, 2022-2023 рр.) (за даними Дослідницької компанії GT Partners Ukraine)

Компанія	Мережі	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст, 2023 - 2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні - червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	1187	1162	2,2%	10	22
Fozzy Group	«Сільпо», «Фора», «Fozzy Cash/Carry», Le Silpo, Favor	709	692	2,5%	17	22
VolWest Retail	«Наш край», «Наш край експрес», «SPAR»	252	249	1,2%	7	20
ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет	231	220	5,0%	27	20
ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО	228	221	3,2%	7	2
ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком	200	200	0,0%	1	7
ТОВ «Клівер Сторс»	Сім 23, Сімі	194	167	16,2%	28	5
ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	156	148	5,4%	13	6
ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно express, Файно Диска унтер, VARTO, Соціальний магазин	156	139	12,2%	17	2
ПП «Мережа – Сервіс-Львів»	Близенько	153	141	8,5%	12	3

Джерело: Top-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>

Географічний розподіл нових локацій ритейлерів свідчить про те, що віддаленість від фронту означає більшу кількість відкриттів. За даними аналітиків GT Partners Ukraine, основна маса нових магазинів (34,9%) була відкрита на заході України. Зазвичай це точки невеликого формату, орієнтовані на жителів району навколо. Зазначається, що перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не змінилася. Попри понесені від війни втрати великі оператори змогли встояти та продовжили розвиток навіть на півдні та сході країни. Водночас і деякі регіональні мережі не відстають за темпами відкриттів, а іноді випереджають показники розширення лідерів ринку.



Розгалужені агреговані комерційні групи в силу консолідації фінансових, технологічних і територіальних ресурсів безпосередньо впливають на формування середовища роздрібного торгового підприємництва, певною мірою обмежуючи свободу ринкової конкуренції. Більше того, великі бізнес-структури роздрібної торгівлі значною мірою визначають поведінку інших (якщо не всіх) суб'єктів торговельної діяльності:

- по-перше, за рахунок маніпулювання обсягами закупівель та рівнем кредиторської заборгованості вони отримують можливість нав'язувати свої умови виробникам та/або постачальникам товарів;

- по-друге, за рахунок домінуючого положення на значній за охопленням території та високої щільності розміщення на цій території торгових об'єктів вони формують структуру споживчого попиту та впливають на встановлення рівня цін в односторонньому порядку;

- по-третє, за рахунок значних фінансових і так званих адміністративних ресурсів вони здійснюють лобіювання власних інтересів на законодавчому рівні при розробці та реалізації політики в галузі державного регулювання торговельної діяльності.

Прагнення учасників роздрібного бізнесу захистити поле своєї діяльності від нових конкурентів носить характер закономірності і проявляється, по-перше, у розвитку процесів інтеграції та концентрації, а по-друге, у лобіюванні своїх інтересів на рівні державного регулювання. Нині фактично створюються рівні умови ведення бізнесу і для незалежних комерційних організацій, і для груп компаній. В результаті існування на ринку агрегованих форм великого бізнесу та розширення масштабів їх діяльності створюються перешкоди збалансованому розвитку роздрібної торгівлі як галузі національної економіки в цілому, так і конкурентного підприємницького середовища зокрема.

Для держави агрегована бізнес-структура не виступає ні суб'єктом роздрібної торгової діяльності, ні об'єктом регулювання та контролю. Розгалужені бізнес-структури в роздрібній торгівлі характеризуються низькою транспарентністю, що в умовах ринку знижує ефективність державного управління у сфері обігу, результативність регулювання торговельної діяльності, а також значно зменшує ступінь захищеності інтересів кінцевого споживача. Згідно Національного стандарту України «Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять» пропозицію товарів забезпечує торговельна діяльність, яка в трактується як: «ініціативна, систематична, виконувана на власний ризик для отримання прибутку діяльність юридичних та фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам або посередницькі операції, або діяльність із надавання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача»[19].

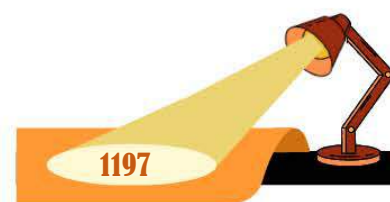


Господарський кодекс України, який встановлює основні засади побудови правових відносин у сфері торгівлі, не враховує різноманітність правового стану суб'єктів, відмінність форматів торгових підприємств, особливості їх територіального розташування, не бере до уваги організаційно-фінансову специфіку діяльності суб'єктів торговельної діяльності. Послідовна політика держави у сфері регулювання діяльності учасників роздрібної торгівлі, заснована на диференційованому комплексному підході, дозволить якісно різним формам бізнесу успішно розвиватися та акумулювати торговельний капітал для інвестування інноваційних проектів виробничої сфери, забезпечуючи конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та світової спільноти. Отже, можна погодитися з думкою науковців і, заручившись підтримкою влади, визнати актуальним розгляд законопроекту «Про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України щодо приведення у відповідність до законодавства Європейського Союзу в частині вимог до торгівлі на внутрішньому ринку» [20].

Основні законодавчі акти, що регулюють онлайн-торгівлю в Україні: Закон України «Про електронну комерцію» (від 07.04.2011 № 3245-VI) – визначає правові основи електронної комерції, регулює відносини між суб'єктами електронної комерції, а також захищає права споживачів під час здійснення електронних угод та Господарський кодекс України (від 16.01.2003 № 435-IV) – містить норми, що регулюють купівлю-продаж товарів, у тому числі й у електронній формі. Закон України «Про захист прав споживачів» (від 12.05.1991 № 1023-XII) – встановлює права споживачів на придбання товарів та послуг, у тому числі й онлайн.

Для збільшення продажу в роздрібній торгівлі інноваційним та ефективним способом у сучасному цифровому світі, де споживачі мають доступ до будь-яких товарів, доступних в інтернет-магазинах, необхідно мати перевагу, завдяки якій будуть залучені клієнти. Онлайн-торгівля в Україні швидко розвивається. За даними Statista, 2023 року обсяг ринку e-commerce в Україні становив \$5,7 млрд, а до 2025 року він прогнозується на рівні \$8,2 млрд. Ця галузь має високий рівень конкурентоспроможності, але конкуренти не є проблемою, якщо бізнес займає нішу на ринку. В контексті актуальності даного напрямку і з урахуванням сучасних тенденцій розвитку підприємницької діяльності в організаціях роздрібної торгівлі дослідниками розроблено низку заходів щодо збільшення продажів у роздрібній торгівлі, а саме:

1. Максимізація потенціалу інформації. Як зазначив Пітер Друкер «Ви не можете керувати тим, що неможливо виміряти». При запровадженні діяльності у роздрібній торгівлі необхідно вимірювати і контролювати ефективність своєї тактики продажу та маркетингу. Існують декілька індикаторів, доступних за допомогою наших інтуїтивних інструментів для керування продуктивністю в реальному часі:



• Кількість клієнтів та покупців. Звичайно, одним із ключових способів покращення продажів у роздрібній торгівлі є збільшення кількості клієнтів, які входять до магазину, але необхідно переконати цих покупців зробити покупку. Маючи доступ до даних про кількість клієнтів, можливо відстежувати співвідношення клієнт/покупець та розробити способи його підвищення.

• Обсяг продажу одного працівника. Відстежуючи показник середніх продажів на одного працівника, можливо зрозуміти, хто працює добре, а хто гірше. Для працівників із низькими показниками можливо влаштувати додаткову професійну підготовку.

• Середні продажі на одного клієнта. Якщо магазин прагне збільшити продажі та опцію крос-продажів клієнтам, цей показник може сказати, наскільки ефективні вкладені зусилля та допомогти у стимулюванні роздрібного продажу.

2. Використання Digital Signage. Через імплементацію рішення digital signage можна справити сильне враження на покупців. З точки зору функціональності цифрові екрани повинні стати чітким посібником, який допомагає клієнтам знаходити те, що вони шукають, чи то продукти, чи зона кас. Використовувати цифрові вивіски для збільшення роздрібного продажу можна в таких аспектах торгівлі:

• Вітрина. Використання цифрових екранів в передній частині магазину з метою доведення до покупця простого та привабливого візуального повідомлення. Повідомлення повинні дати чітке уявлення про магазин та розповісти про спеціальні пропозиції та акції, які залучать нових клієнтів.

• Місце продажу. У точках продажу, де люди постійно стоять у чергах, можна поділитися зі своїми клієнтами найактуальнішими новинами. Для цього використовують касову зону для реклами програми лояльності. Персонал може розповісти клієнту про деталі програми під час здійснення покупки та переконати покупця зареєструватися.

3. Залучення нових та постійних клієнтів у свій бізнес. Незалежно від того, в якому секторі роздрібної торгівлі працює та чи інша компанія, варто розглянути можливість створення програми лояльності клієнтам. Це допоможе зміцнити імідж бренду та вплинути на конкретні групи клієнтів, не несучи великих витрат. Пропонуючи знижки та акції, можливо створити зростаючу базу постійних клієнтів. До переваг впровадження програми лояльності відносять: залучення нових клієнтів та утримання постійних клієнтів.

4. Перетворення магазину/торгового об'єкту на місце призначення. Це сприятиме збільшенню продажів і відрізнятиме магазин від конкурентів, які пропонують ціни нижче. До факторів, які роблять процес здійснення покупок приємнішим належить наявність: Wifi; пункти заряду батареї; місця для сидіння; безкоштовні напої та професійні і ввічливі консультанти. Саме ці фактори не тільки збільшать кількість споживачів, затримає клієнтів у магазині на більш довгий час, і спонукає їх зробити покупку.



5. Присутність в Інтернеті. В наш час дуже важливо, щоб магазини керували своєю присутністю в Інтернеті. Це допоможе збільшити обсяги продажів. Поняття «присутність в Інтернеті» включає створення веб-сайту, який розповідає все, що клієнти повинні знати про унікальний бізнес і пропонований продукт. Щоб ефективно керувати продажами необхідно активно користуватися сайтом, а саме:

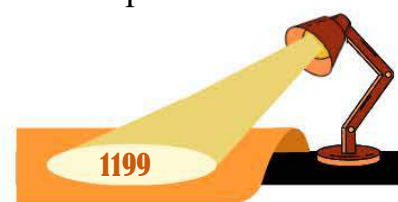
- Оптимізація для мобільних пристроїв. За даними MOZ Local reports, понад 50% мобільних пошукових запитів містять локальний контент. Споживачі намагаються знайти потрібні їм магазини зі своїх мобільних пристроїв.
- Активне заохочення користувачів відвідати магазин, надаючи спеціальні пропозиції.
- Запровадження цільових маркетингових кампаній, які надають індивідуальний персональний контент для аудиторії з різних сегментів.

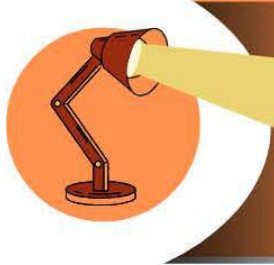
Багато споживачів вирішують зробити покупку у магазині, якщо зможуть побачити товар особисто безпосередньо перед покупкою. Тому важливо включати зручні для користувача місця в магазинах та ділитися на сайті корисною інформацією, такою як адреса, маршрут від найближчих зупинок та години роботи. Щоб проаналізувати кількість оглядів сайту, розмістіть свій сайт на таких платформах, як Google.

6. Реклама у соціальних мережах. Крім керування переглядами на Google, слід розглянути можливість використання інструментів реклами на таких платформах, як Facebook, щоб збільшити охоплення в роздрібному магазині, та реалізувати план дій щодо збільшення продажів. Facebook є потужним інструментом реклами для роздрібної торгівлі. Facebook має доступ до величезної кількості даних і може передавати його іншим рекламодавцям. Наприклад, він дає можливість зосередитися на аудиторії, представленій 18 - 32-річними жінками, що живуть у Лондоні, з річним доходом £40,000, які зацікавлені в дизайнерському одязі. Як тільки торгова компанія відчує себе комфортно з орієнтацією на Facebook, це дасть можливість збільшити охоплення оголошень.

7. Використання Контент-Маркетингу. Щоб досягти успіху в інтернеті, потрібно активно залучати цільову аудиторію, а не чекати, поки клієнти самі звернуться. Забезпечуючи привабливий контент, можливо довести цінності, які повідомлення вносять у життя потенційних клієнтів. Таким чином, це дає можливість контролювати процес роздрібного продажу.

Ті, хто віддає перевагу цифровим технологіям, покупці і продавці магазинів розраховують, що компанії роздрібних продажів будуть впроваджувати новітні технології. Використання мобільних пристроїв та Інтернету для здійснення покупок загалом зростатиме у міру того, як покупці все частіше воліють користуватися такими послугами, як замовлення онлайн та отримання



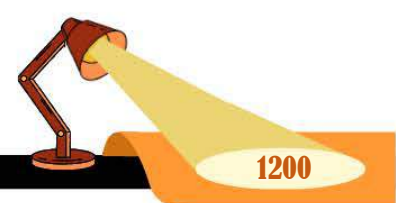


в магазині або у вікні видачі. Ця тенденція прискорилося порівняно із 2020 роком. Покупці повертаються до традиційних магазинів. Незважаючи на стрімке зростання використання цифрових технологій, сьогодні стає ясно, що покупці не вбачають великої різниці між каналами роздрібного продажу. Ритейлерам слід розвиватися, виконуючи базові вимоги: доступність товарів, прозорість цін, безпека, безконтактна торгівля та зручне оброблення повернень. Сьогодні покупці, які мають у своєму розпорядженні мобільні пристрої та послуги онлайн-торгівлі, можуть робити покупки, перебуваючи практично в будь-якому місці [21]. Незважаючи на незначне зростання рівня задоволеності в цілому покупці не настільки задоволені, як це здається ритейлерам, причому найбільші відмінності в оцінці задоволеності належать до виконання замовлень. Хоча довіра продавців до своїх роботодавців зростає цього року, проблеми із набором персоналу та його оснащенням технологіями залишаються. Продавцям хочеться цікавішої роботи, вони впевнені, що технології здатні допомогти їм краще обслуговувати покупців. Крім того, все частіше продавці позитивніше сприймають своїх роботодавців, коли їм надають мобільні пристрої та інші технологічні рішення для роботи.

**Висновки.** Підприємницька та інвестиційна активність у торгівлі є однією з найрозвиненіших у світі. Процес функціонування торгівлі як галузевої системи включає у собі учасників, які мають різні інтереси (споживачів, підприємців торгової сфери, держава та вітчизняних товаровиробників), кожен з яких стикається з певним колом проблем її розвитку на сучасному етапі. Технології відіграють ключову роль для виконання замовлень та забезпечення інформації про товарні запаси. На думку керівників компаній роздрібною торгівлі, у найближчі п'ять років рішення для вдосконалення процесів виконання замовлень будуть пріоритетними напрямками. Щоб забезпечити виконання вимог сучасних клієнтів, ритейлерам необхідно досягти оптимального поєднання онлайн-торгівлі та продажів у традиційних магазинах.

#### *Література:*

1. Bergman N. (2018). Impacts of the fossil fuel divestment movement: Effects on finance, policy and public discourse. *Sustainability*. 10(7):25-29.
2. UNCTAD (2022) Financing for development: Mobilizing sustainable development finance beyond COVID-19. Intergovernmental Group of Experts on Financing for Development, Fifth Session. 21–23 March. Geneva.
3. What technologies and services make millennials buy – Zebra Technologies study. Zebra Technologies. URL:<https://www.zebra.com/us/en.html>
4. McDonald D.A., Marois T. and Barrowclough D., eds. (2020). Public Banks and Covid-19: Combatting the Pandemic with Public Finance. Municipal Services Project, UNCTAD and Eurodad. Kingston, Geneva, Brussels.
5. Trade and Development Report 2023. Growth, Debt, and Climate: Reshaping the Global Financial Architecture. United Nations. Geneva. 2024. 180 p. ISSN: 0251-7981.
6. Global Trade Data, Unlimited Access. URL:<https://tradeint.com/insights/search-for-importers-and-exporters/>





7. UNCTAD / TRADE AND DEVELOPMENT REPORT. URL:<https://media.un.org/unifeed/en/asset/d329/d3293280>

8. Внутрішня торгівля України: монографія / А. Мазаракі ін...; за ред. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2016. 864 с.

9. Kanemoto K., Lenzen M., Peters G.P., Moran D.D., and Geschke A. (2012). Frameworks for comparing emissions associated with production, consumption, and international trade. *Environmental Science & Technology*. 46(1):172–179.

10. Mazaraki A., Lagutin V. Internal Trade of Ukraine in Crisis SocioEconomic Challenge. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2015. №6. P. 5–17.

11. Studart R., Gallagher K.P. (2016). Infrastructure for sustainable development: The role of national development banks. GEGI Policy Brief No. 007. Global Economic Governance Initiative.

12. Ринок ритейлу України: топ-180 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів, перша половина 2023 року. GT Partners Ukraine. URL:<https://allretail.ua/researches/top180-food-retailers-by-outlets-1-half-2023>

13. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. 17.10.2023. URL:<https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>

14. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. URL:<https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>

15. Інформація про Fozzy Group. URL:<https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>

16. Інформація про Metro Cash & Carry. URL:<https://forbes.ua/profile/metro-cash-carry-246>

17. Інформація про Ритейл Груп. URL:<https://forbes.ua/profile/velika-kishenya-274>

18. Прямі збитки українських ритейлерів через війну сягнули понад \$2,4 млрд – дослідження УРТЦ. URL:<https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukrainskikh-riteyleriv-cherez-viynu-syagnuli-ponad-24-mlrd-doslidzhennya-urttc-28032024-20187>

19. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять. Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 18 с. (Національний стандарт України).

20. Про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України щодо приведення у відповідність до законодавства Європейського Союзу в частині вимог до торгівлі на внутрішньому ринку від 04.12.2019 № 2529: Проект Закону України. URL:<https://ips.ligazakon.net/document/II00897I>

21. Wiedenhofer D., Virug D., Kalt G., Plank B., Streeck J., Pichler M., Mayer A., Krausmann F., Brockway P., Schafartzik A., Fishman T., Hausknost D., Leon-Gruchalski B., Sousa T., Creutzig F., Haberl H. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions. Part I: Bibliometric and conceptual mapping. *Environmental Research Letters*. 15(6):063002.

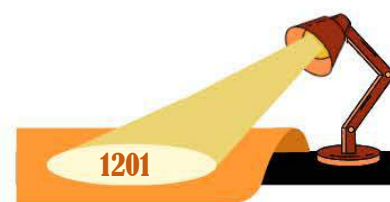
### References:

1. Bergman, N. (2018). Impacts of the fossil fuel divestment movement: Effects on finance, policy and public discourse. *Sustainability*. 10(7):25-29. [in English].

2. UNCTAD (2022) Financing for development: Mobilizing sustainable development finance beyond COVID-19. Intergovernmental Group of Experts on Financing for Development, Fifth Session. 21–23 March. Geneva. [in English].

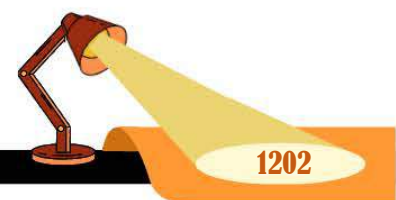
3. What technologies and services make millennials buy – Zebra Technologies study. Zebra Technologies. URL:<https://www.zebra.com/us/en.html> [in English].

4. McDonald, D.A., Marois, T. and Barrowclough D., eds. (2020). Public Banks and Covid-19: Combatting the Pandemic with Public Finance. Municipal Services Project, UNCTAD and Eurodad. Kingston, Geneva, Brussels. [in English].





5. Trade and Development Report 2023. Growth, Debt, and Climate: Reshaping the Global Financial Architecture. United Nations. Geneva. 2024. 180 p. ISSN: 0251-7981. [in English].
6. Global Trade Data, Unlimited Access. URL: <https://tradeint.com/insights/search-for-importers-and-exporters/> [in English].
7. UNCTAD / TRADE AND DEVELOPMENT REPORT. URL: <https://media.un.org/unifeed/en/asset/d329/d3293280> [in English].
8. Vnutrishnya torhivlya Ukrayiny: monohrafiya [Internal trade of Ukraine: monograph] / A. Mazaraki ta in.; za red. A. Mazaraki. Kyiv : KNTEU, 2016. 864 p. [in Ukrainian]
9. Kanemoto, K., Lenzen M., Peters G.P., Moran D.D., and Geschke A. (2012). Frameworks for comparing emissions associated with production, consumption, and international trade. *Environmental Science & Technology*. 46(1):172–179.
10. Mazaraki, A., Lagutin, V. (2015). Internal Trade of Ukraine in Crisis SocioEconomic Challenge. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2015. №6. P. 5–17.
11. Studart R., Gallagher K.P. (2016). Infrastructure for sustainable development: The role of national development banks. GEGI Policy Brief No. 007. Global Economic Governance Initiative. [in English].
12. Rynok riteylu Ukrayiny: top-180 torhovykh operatoriv FMCG za kilkistyu mahazyniv, persha polovyna 2023 roku [Ukrainian retail market: top 180 FMCG retail operators by number of stores, first half of 2023]. GT Partners Ukraine. URL: <https://allretail.ua/researches/top180-food-retailers-by-outlets-1-half-2023>
13. Symonenko, K. (2024). Top-10 ukrayinskykh produktovykh merezh za kilkistyu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2023 rotsi [Top 10 Ukrainian grocery chains by number of stores and pace of openings in 2023]. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/> [in Ukrainian]
14. Vytorh «ATB» syahnuv rekordnykh 181 mlrd hrn u 2023 rotsi. Fozzy Group, METRO i Varus pokazaly skromnishi rezultaty [ATB's revenue reached a record UAH 181 billion in 2023. Fozzy Group, METRO, and Varus showed more modest results.] URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnykh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741> [in Ukrainian]
15. Information about Fozzy Group. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
16. Information about Metro Cash & Carry. URL: <https://forbes.ua/profile/metro-cash-carry-246>
17. Information about Retail Group. URL: <https://forbes.ua/profile/velika-kishenya-274>
18. Direct losses of Ukrainian retailers due to the war reached over \$2.4 billion – URTC study. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukrainskikh-riteyleriv-cherez-viynu-syagnuli-ponad-24-mlrd-doslidzhennya-urtt-28032024-20187> [in Ukrainian]
19. Derzhspozhyvstandart Ukrayiny (2005) DSTU 4303:2004. Rozdribna ta optova torhivlja: terminy ta vyznachennja ponjatj [DSTU 4303: 2004. Retail and wholesale trade: terms and definitions]. Nacionalnyj standart Ukrayiny. [in Ukrainian]
20. Kabinet ministriv Ukrainy (2019). Pro vnesennja zmin do Cyviljnogho ta Ghospodarsjkogho kodeksiv Ukrainy shhodo pryvedennja u vidpovidnistj do zakonodavstva Jevropejsjkogho Sojuzu v chastyni vymogh do torhivli na vnutrishnjomu rynku: Proekt Zakonu Ukrainy [On Amendments to the Civil and Commercial Codes of Ukraine to bring into line with the legislation of the European Union in terms of requirements for trade in the domestic market]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI00897I> [in Ukrainian]
21. Wiedenhofer, D., Virug, D., Kalt, G., Plank, B., Streeck, J., Pichler, M., Mayer, A., Krausmann, F., Brockway, P., Schafartzik, A., Fishman, T., Hausknost, D., Leon-Gruchalski, B., Sousa, T., Creutzig, F. & Haberl, H. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions. Part I: Bibliometric and conceptual mapping. *Environmental Research Letters*. 15(6):063002.





УДК 005:351:355/359

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-1203-1213](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-1203-1213)

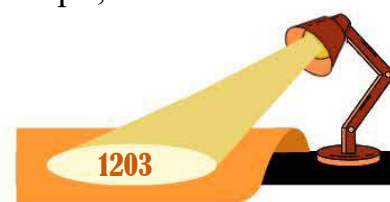
**Собольський Іван Васильович** заступник головного бухгалтера з економічних питань, КНП «Могилів-Подільська ОЛПЛ», <https://orcid.org/0009-0000-4227-1050>

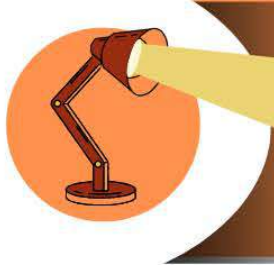
**Кучерук Юлія Олександрівна** фахівець з публічних закупівель, КНП «Могилів-Подільська ОЛПЛ»

**Драганова Любов Олександрівна** фахівець з публічних закупівель, КНП «Могилів-Подільська ОЛПЛ»

## **ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ "ПРОЗОРРО МАРКЕТ" ДЛЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ У КЛАСТЕРНИХ ЛІКАРНЯХ**

**Анотація.** Здійснення електронних закупівель через електронний каталог "Прозорро Маркет" в кластерних лікарнях України має потенціал суттєво поліпшити фінансові потоки, забезпечуючи прозорість, ефективність витрат і підвищення якості медичних послуг. Метою статті є аналіз впливу впровадження електронних закупівель через "Прозорро Маркет" на фінансові потоки в кластерних лікарнях України. Встановлено, що здійснення закупівель через е-каталог "Prozorro Market" у кластерних лікарнях України має ряд значних економічних наслідків для фінансових потоків. Система дозволила знизити витрати на медичні закупівлі на 15-30%, що дало можливість лікарням ефективніше використовувати бюджетні кошти для покращення обслуговування пацієнтів. Зросла прозорість фінансових потоків, що зменшило ризики корупції і підвищило довіру до медичних установ. Конкуренція серед постачальників також зросла, що дозволило лікарням отримувати кращі умови постачання та покращувати якість медичних товарів. Задоволеність пацієнтів зросла, що свідчить про покращення доступності та якості медичних послуг. Загалом, "Prozorro Market" позитивно вплинув на фінансову стійкість лікарень, підвищивши ефективність витрат, прозорість закупівель і рівень задоволеності пацієнтів, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку медичної сфери в Україні. Зроблено висновки, що впровадження маркетплейсу "Prozorro Market" у кластерних лікарнях України призвело до значних позитивних змін у сфері медичних закупівель, що відображається в підвищенні ефективності фінансових потоків та прозорості закупівельних процесів. Завдяки цьому зменшено витрати на медичні товари, а також





оптимізовано адміністративні процеси, що дозволило лікарням скоротити час на проведення тендерів та знизити загальні витрати. Завдяки "Prozorro Market" лікарні мають доступ до ширшого кола постачальників, що створює здорову конкуренцію та дозволяє обирати найкращі пропозиції за конкурентними цінами. Це сприяє не тільки зниженню витрат на закупівлі, але й підвищенню якості медичних товарів. Підвищена конкуренція дозволяє медичним закладам знижувати ціни, а зекономлені кошти спрямовувати на інші важливі аспекти медичного обслуговування, що позитивно впливає на загальний стан галузі.

**Ключові слова:** медичні закупівлі, економічні наслідки, прозорість, конкуренція, витрати, задоволеність пацієнтів, якість медичних послуг.

**Sobolskyi Ivan** Deputy Chief Accountant for Economic Affairs, MNE "Mohyliv-Podilskyi DHIT", <https://orcid.org/0009-0000-4227-1050>

**Kucheruk Yulia** Public procurement specialist, MNE "Mohyliv-Podilskyi DHIT"

**Draganova Lyubov** Public procurement specialist, MNE "Mohyliv-Podilskyi DHIT"

## ECONOMIC IMPACTS OF IMPLEMENTING "PROZORRO MARKET" FOR FINANCIAL FLOWS IN CLUSTER HOSPITALS

**Abstract.** Implementation of electronic procurement through the electronic catalog "Prozorro Market" in cluster hospitals of Ukraine has the potential to significantly improve financial flows, ensuring transparency, cost efficiency and improving the quality of medical services. The aim of the article is to analyze the impact of implementing electronic procurement through "Prozorro Market" on financial flows in cluster hospitals of Ukraine. It has been established that implementation of procurement through the e-catalog "Prozorro Market" in cluster hospitals of Ukraine has a number of significant economic consequences for financial flows. The system allowed to reduce costs for medical procurement by 15-30%, which enabled hospitals to use budget funds more effectively to improve patient care. Transparency of financial flows increased, which reduced the risks of corruption and increased trust in medical institutions. Competition among suppliers has also increased, which has allowed hospitals to obtain better supply conditions and improve the quality of medical goods. Patient satisfaction has increased, which indicates improved accessibility and quality of medical services. Overall, "Prozorro Market" has had a positive impact on the financial sustainability of hospitals, increasing cost efficiency, transparency of procurement and the level of patient satisfaction, which creates favorable conditions for the further development of the

